CAMELIA FRĂȚILĂ
MIRCEA CONSTANTIN DUICĂ

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Concepte. Practici. Tendințe

III321 641
BCU

Editura Bibliotheca

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

III321 641
BCU IASI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

326

Camelia Frățilă Mircea Constantin Duică

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
Concepte. Practici. Tendințe

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

EDITURA **Bibliotheca** Târgoviște

• Acreditată CNCS în anul 2012, pe domeniile CNATDCU:
Filologie, Teologie, Istorie și studii culturale,
• Prezentă în lista B – edituri clasificate de CNCS pe domeniile:
Istoria economiei, istoria științei și a tehnologiei.
Istorie socială, economică și politică. Istorie militară.
Limba și literatura română. Mituri, ritualuri, reprezentări
simbolice, teologie și studii religioase. Etnografie
cod depunere PN-II-ACRED-ED-2011-0095;
PN-II-ACRED-ED-2011-0096; PN-II-ACRED-ED-2011-0097.
• Atestată de Ministerul Culturii și Cultelor cu avizul nr. 4363/27.05.1997
• Membru al Societății Editorilor din România – SER
(Romanian Publishers Society – RPS)
N. Radian, KB 2/3, Târgoviște, 130062
tel/fax: 0245 212 241; mobil 0761 136 921
e-mail: biblioth@gmail.com • www.bibliotheca.ro

Editor – Mihai Stan

Coperta – Bibliotheca, după o idee a autorilor
http://commons.wikimedia.org/wiki/File%3AWorking_Together_Teamwork_Puzzle
Procesare text – Alexandru Ancuța
Tehnoredactare – Florin Nițulescu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
FRĂȚILĂ, CAMELIA
Managementul resurselor umane: concepte, practici, tendințe /
Camelia Frățilă, Mircea Constantin Duică. - Târgoviște: Bibliotheca, 2012
Bibliogr.
Index
ISBN 978-973-712-752-5

I. Duică, Mircea

65.012.4:658.3

Tiparul BIBLIOPRINT Târgoviște
Tel. 0765 464 304 • fax 0245 212 241
e-mail: biblioprint@yahoo.com

BCU IAȘI - BIBLIOTECA UNIVERSITY LIBRARY

CAMELIA FRĂȚILĂ
MIRCEA CONSTANTIN DUICĂ

699 668

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Concepte. Practici. Tendințe

0 000010 65685 BCU IASI

Editura **Bibliotheca**
Târgoviște, 2014

ALE

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Referenți științifici:
Prof. univ. dr. Paraschiv Vagu – Universitatea „Valahia" din Târgoviște
Prof. univ. dr. Ion Stegăroiu – Universitatea „Valahia" din Târgoviște

Colecția
UNIVERSITARIA-ECONOMIA
coordonată de prof. univ. dr. Ion Stegăroiu

Copyright © 2014
Editura **Bibliotheca**
Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin
Editurii **Bibliotheca** & autorilor

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY
28 AUG. 2017

CUVÂNT-ÎNAINTE

Cititorul în mâinile căruia va cădea această carte se va întreba, pe bună dreptate: De ce o nouă lucrare în domeniul managementului resurselor umane, în condițiile în care literatura de specialitate autohtonă, dar mai ales străină, abundă de asemenea lucrări?

Principalul argument este că prezenta lucrare reprezintă un instrument extrem de util atât studenților cât şi practicienilor în domeniul managementului resurselor umane şi incită, prin problemele supuse spre dezbatere, la o abordare liberă, critică şi inovativă a conținuturilor pentru crearea unor competențe specifice utile într-o societate a cunoaşterii, în care resursa umană reprezintă o sursă inepuizabilă de avantaje competitive.

Dând dovadă de o cunoaştere temeinică a realității contemporane, autorii abordează, în afara problematicii clasice specifice disciplinei, probleme pragmatice şi oportune privind planificarea macroeconomică a dezvoltării resurselor umane, securitarea şi sănătatea muncii, internaționalizarea, orientarea spre client şi utilizarea IT&C în managementul resurselor umane.

În condițiile în care managementul resurselor umane tratează o problematică extrem de dinamică, prezenta lucrare vine să actualizeze şi să completeze cunoştințele cititorului, având un caracter real pedagogic. Autorii lucrării au intenționat şi au reuşit, în mare măsură, să capteze ideile cele mai semnificative în domeniul managementului resurselor umane, să identifice rădăcinile lor, să prezinte importanța noilor abordări şi mai ales să le supună probei realității.

Lucrarea este o foaie de parcurs pentru un traseu de studiu şi de analiză pe care autorii acesteia îl propun celor interesați să-l urmeze, invitându-i să contribuie totodată, prin criticile şi sugestiile lor, la îmbunătățirea conținutului.

Prof. univ. dr. Paraschiv Vagu
Universitatea „Valahia" din Târgoviște

BCU IAȘI - UNIVERSITY LIBRARY

„Înainte de orice, scopul unei cărți este să te facă să gândești".

H. de Balzac

ARGUMENT

În societatea bazată pe cunoaştere, resursele umane devin surse de avantaj competitiv pentru organizație, managementul fiind cel care asigură valorizarea sinergică a acestor resurse în scopul atingerii obiectivelor organizaționale şi individuale, în condiții de eficiență şi eficacitate. Importanța unei gestionări eficiente a resurselor umane într-o organizație derivă din rolul deosebit pe care îl au aceste resurse în utilizarea creativă a tuturor celorlalte categorii de resurse.

Resursa umană este cea care transformă informațiile în cunoştințe, iar rolul managementului este de a gestiona, în mod inovativ, cunoştințele, competențele şi abilitățile individuale, în scopul folosirii acestora în procesele decizionale din organizație.

În aceste condiții, lucrarea *„Managementul resurselor umane. Concepte. Practici. Tendințe"* își propune o abordare didactică şi pragmatică a conceptelor, metodelor şi tehnicilor specifice managementului resurselor umane, în contextul societății cunoaşterii, identificând, totodată, tendințe de dezvoltare a acestui tip de management.

Lucrarea se adresează deopotrivă elevilor, studenților şi managerilor, reprezentând un instrument teoretico-metodologic eficace în formarea competențelor specifice managementului resurselor umane.

Adresăm mulțumiri, celor ce se vor opri asupra conținutului acestei lucrări şi ne vor comunica remarcile şi sugestiile lor la care vom reflecta cu toată responsabilitatea şi gratitudinea.

Autorii

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

Cuvânt-înainte 5

Argument 6

Capitolul 1
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ŞI IMPORTANŢA LUI ÎN ORGANIZAŢIE 22

1.1. Conceptul de management al resurselor umane (M.R.U.) 22
1.2. Scopul managementului resurselor umane 23
1.3. Evoluţia managementului resurselor umane 25
1.4. Rolul funcţiunii de resurse umane şi principalele activităţi ale acesteia 27

Capitolul 2
ANALIZA ŞI DESCRIEREA POSTURILOR 31

2.1. Delimitări conceptuale 31
2.2. Analiza posturilor 33
2.3. Descrierea postului. Elaborarea fişei postului 39
2.4. Locul analizei posturilor în ansamblul activităţilor MRU 42

Capitolul 3
PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE 45

3.1. Planificarea RU - activitate necesară/posibilă sau inutilă /imposibilă? 45
3.2. Evoluţia modelelor de planificare a resurselor umane 47
3.3. Locul planificării resurselor umane în ansamblul activităţilor MRU 48
3.4. Etapele procesului de planificare a resurselor umane 49
3.5. Analiza resurselor umane ale organizaţiei 50
3.6. Analiza nevoilor viitoare de resurse umane 52
3.7. Elaborarea planurilor de resurse umane 53
3.8. Conţinutul planurilor de resurse umane 54
3.9. Importanţa planificării resurselor umane 55
3.10. Tendinţe actuale în planificarea resurselor umane 57

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4
RECRUTAREA ŞI SELECȚIA RESURSELOR UMANE 60

4.1. Delimitări conceptuale 60
4.2. Procesul de recrutare şi selecție 61
4.3. Importanța procesului de recrutare şi selecție şi legăturile sale cu celelalte activități ale MRU 79

Capitolul 5
INTEGRAREA ÎN ORGANIZAȚIE 80

5.1. Conținutul integrării organizaționale 80
5.2. Componenta profesională a integrării organizaționale 80
5.3. Componenta socială a integrării organizaționale. Rolul mentorului în socializarea angajatului 84
5.4. Strategii de integrare organizațională 89
5.5. Importanța şi locul integrării organizaționale în ansamblul activităților MRU 93

Capitolul 6
INSTRUIREA ORGANIZAȚIONALĂ 97

6.1. Delimitări conceptuale 97
6.2. Etapele procesului de instruire organizațională 99
6.3. Importanța procesului de instruire organizațională şi locul lui în ansamblul activităților MRU 113

Capitolul 7
EVALUAREA PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE 117

7.1. Delimitări conceptuale 117
7.2. Procesul de evaluare a performanțelor 120
7.3. Metode de evaluare a performanțelor 123
7.4. Erori în evaluarea performanțelor 129
7.5. Interviul de evaluare a performanțelor 132
7.6. Importanța evaluării performanțelor şi locul ei în ansamblul activităților MRU 134

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 8
ASPECTE MOTIVAȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR .. 137

8.1. Delimitări conceptuale 137
8.2. Relația motivare-performanță 139
8.3. Teorii ale motivației în muncă 140
8.4. Politici motivaționale 155
8.5. Politica salarială 157
8.6. Importanța motivării şi locul ei în ansamblul activităților MRU ..159

Capitolul 9
COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIE 163

9.1. Procesul de comunicare 163
9.2. Comunicarea în organizație. Tipuri de comunicare 166
9.3. Bariere în comunicare 177
9.4. Diferențele culturale 181
9.5. Optimizarea comunicării interne în organizație 183

Capitolul 10
CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ 189

10.1. Conceptul de cultură organizațională 189
10.2. Factori care influențează cultura unei organizații 191
10.3. Forme de manifestare a culturii organizaționale 194
10.4. Tipuri de culturi organizaționale 200
10.5. Cultură organizațională şi schimbare 206
10.6. Importanța culturii organizaționale în MRU 210

Capitolul 11
MANAGEMENTUL CARIERELOR 214
11.1. Delimitări conceptuale 214
11.2. Rolul actorilor organizaționali în managementul carierelor ... 216
11.3. Modele şi teorii în managementul carierelor 220
11.4. Modelul dezvoltării carierelor 227
11.5. Importanța şi rolul managementului carierelor în ansamblul activităților MRU 229

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Capitolul 12
ASPECTE ALE STRESULUI ÎN ORGANIZAȚIE 233

12.1. Delimitări conceptuale 233
12.2. Abordări ale stresului ocupațional. Paradigma interacțională, paradigma tranzacțională 234
12.3. Surse ale stresului ocupațional 239
12.4. Efecte ale stresului ocupațional 242
12.5. Managementul stresului 244

Capitolul 13
MANAGEMENTUL SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITĂȚII MUNCII 249

13.1. Delimitări conceptuale 249
13.2. Prevenirea riscurilor profesionale 251
13.3. Sistemul de management al sănătății şi securității în muncă . 254
13.4. Instruirea resurselor umane privind securitatea şi sănătatea în muncă 255

Capitolul 14
TENDINȚE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE 258

14.1. Planificarea macroeconomică a dezvoltării resurselor umane . 258
14.2. Orientarea spre client a managementului resurselor umane.. 261
14.3. Informatizarea managementului resurselor umane 262
14.4. Managementul resurselor umane în context internațional 266

Bibliografie 274

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CONTENTS

Foreword 5

Argument 6

Chapter 1
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE IN THE ORGANIZATION 22

1.1. The concept of human resources management (HRM) 22
1.2. The objective of human resources management 23
1.3. The evolution of human resources management 25
1.4. The role of the human resources management function and its main activities 27

Chapter 2
POSITION DESCRIPTION AND ANALYSIS 31

2.1. Concept overview 31
2.2. Position analysis 33
2.3. Position description. Elaboration of the job description 39
2.4. The place of position analysis within the general HRM activity ...42

Chapter 3
HUMAN RESOURCES PLANNING 45

3.1. HR planning - a necessary/possible or useless /impossible activity? 45
3.2. Evolution of HR planning models 47
3.3. The place of human resources planning within the general HRM activity 48
3.4. The stages of the human resources planning process 49
3.5. Analysis of the corporate human resources 50
3.6. Analysis of future human resources needs 52
3.7. Elaboration of the human resources plans 53
3.8. The contents of the human resources plans 54
3.9. The importance of human resources planning 55
3.10. Today's tendencies in human resources planning 57

BCU FSEGA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chapter 4
RECRUITING AND SELECTING HUMAN RESOURCES.....60

4.1. Concept overview 60
4.2. The recruitment and selection process..... 61
4.3. The importance of the recruitment and selection process and its connections to the other HRM activities 79

Chapter 5
INTEGRATION WINTHIN ORGANIZATION.....80

5.1. The contents of organizational integration 80
5.2. The professional component of organizational integration 80
5.3. The social component of organizational integration. The mentor's role in the socialization of the employee..... 84
5.4. Strategies of organizational integration 89
5.5. The organizational integration importance and place within the general HRM activity..... 93

Chapter 6
CORPORATE TRAINING.....97

6.1. Concept overview 97
6.2. Stages of the corporate training process 99
6.3. Importance of the corporate training process and its place in the general HRM activity..... 113

Chapter 7
EVALUATION OF HUMAN RESOURCES PERFORMANCES .. 117

7.1. Concept overview 117
7.2. Performance evaluation process 120
7.3. Performance evaluation methods..... 123
7.4. Errors in performance evaluation 129
7.5. Performance evaluation interview 132
7.6. The importance of performance evaluation and its place within the general HRM activity 134

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chapter 8
MOTIVATIONAL ASPECTS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. REWARDING THE EMPLOYEES 137

8.1. Concept overview 137
8.2. The relation between motivation and performance 139
8.3. Motivation theories 140
8.4. Motivational policies 155
8.5. Wages policy 157
8.6. The importance of motivation and its place within the general HRM activity 159

Chapter 9
COMMUNICATION WITHIN ORGANIZATION 163

9.1. The communication process 163
9.2. Communication within organization. Types of communication 166
9.3. Barriers in communication 177
9.4. Cultural differences 181
9.5. Optimizing the internal communication within the organization 183

Chapter 10
ORGANIZATIONAL CULTURE 189

10.1. The concept of organizational culture 189
10.2. Factors influencing the culture of an organization 191
10.3. Organizational culture manifestation forms 194
10.4. Types of organizational cultures 200
10.5. Organizational culture and change 206
10.6. The importance of organizational culture in HRM 210

Chapter 11
CAREER MANAGEMENT 214

11.1. Concept overview 214
11.2. The role of the organizational actors in career management 216
11.3. Models and theories in career management 220

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

11.4. Career development model 227
11.5. The importance and the role of career management in the general HRM activity 229

Chapter 12
ASPECTS RELATED TO STRESS WITHIN THE ORGANIZATION 233
12.1. Concept overview 233
12.2. Occupational stress approaches. The interactional paradigm, the transactional paradigm 234
12.3. Sources of occupational stress 239
12.4. Effects caused by occupational stress 242
12.5. Stress management 244

Chapter 13
HEALTH AND WORK SAFETY MANAGEMENT 249
13.1. Concept overview 249
13.2. Prevention of occupational risks 251
13.3. Health and work safety management 254
13.4. Training of human resources in health and work safety 255

Chapter 14
TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 258
14.1. Macroeconomic planning of human resources development ... 258
14.2. Orientation towards customer of human resources management 261
14.3. Computerization of human resources management 262
14.4. Human resources management within international context .. 266

Bibliography 274

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CONTENU

Avant-propos 5

Argument 6

Chapitre 1
LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET SON IMPORTANCE DANS L'ORGANISATION 22

1.1. Le concept de management des ressources humaines (MRH).. 22
1.2. L'objectif du management des ressources humaines 23
1.3. Evolution du management des ressources humaines 25
1.4. Le rôle de la fonction de ressources humaines et ses activités principales 27

Chapitre 2
L'ANALYSE ET LA DESCRIPTION DES POSTES 31

2.1. Aperçu général du concept 31
2.2. Analyse des postes 33
2.3. Description du poste. Elaboration de la fiche du poste 39
2.4. La place de l'analyse des postes dans l'ensemble des activités du MRH 42

Chapitre 3
LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES 45

3.1. La planification des ressources humaines - activité nécessaire/possible ou inutile/impossible? 45
3.2. L'évolution des modèles de planification des ressources humaines 47
3.3. La place de la planification des ressources humaines dans l'ensemble des activités de MRH 48
3.4. Les étapes du processus de planification des ressources humaines 49
3.5. L'analyse des ressources humaines de l'organisation 50
3.6. L'analyse des besoins futurs de ressources humaines 52
3.7. L'élaboration des plans de ressources humaines 53

BOU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3.8. Le contenu des plans de ressources humaines 54
3.9. L'importance de la planification des ressources humaines 55
3.10. Tendances actuelles dans la planification des ressources humaines 57

Chapitre 4
RECRUTEMENT ET SELECTION DES RESSOURCES HUMAINES 60

4.1. Aperçu général du concept 60
4.2. Le processus de recrutement et de sélection 61
4.3. L'importance du processus de recrutement et sélection et ses liens avec les autres activités de MRH 79

Chapitre 5
L'INTEGRATION DANS L'ORGANISATION 80

5.1. Le contenu de l'intégration organisationnelle 80
5.2. La composante professionnelle de l'intégration organisationnelle 80
5.3. La composante sociale de l'intégration organisationnelle. Le rôle du mentor dans la socialisation de l'employé 84
5.4. Stratégies d'intégration organisationnelle 89
5.5. L'importance et la place de l'intégration organisationnelle dans l'ensemble des activités de MRH 93

Chapitre 6
LA FORMATION ORGANISATIONNELLE 97

6.1. Aperçu général du concept 97
6.2. Les étapes du processus de formation organisationnelle 99
6.3. L'importance du processus de formation organisationnelle et sa place dans l'ensemble des activités de MRH 113

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chapitre 7
L'EVALUATION DES PERFORMANCES DES RESSOURCES HUMAINES 117

7.1. Aperçu général du concept 117
7.2. Le processus d'évaluation des performances 120
7.3. Méthodes d'évaluation des performances 123
7.4. Erreurs dans l'évaluation des performances 129
7.5. L'interview d'évaluation des performances 132
7.6. L'importance de l'évaluation des performances et sa place dans l'ensemble des activités de MRH 134

Chapitre 8
ASPECTS MOTIVATIONNELS DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. RECOMPENSER LES EMPLOYES 137

8.1. Aperçu général du concept 137
8.2. La relation entre motivation et performance 139
8.3. Théories de la motivation 140
8.4. Politiques motivationnelles 155
8.5. La politique de rémunération 157
8.6. L'importance de la motivation et sa place dans l'ensemble des activités de MRH 159

Chapitre 9
LA COMMUNICATION DANS L'ORGANISATION 163

9.1. Le processus de communication 163
9.2. La communication dans l'organisation. Types de communication 166
9.3. Les obstacles à la communication 177
9.4. Différences culturelles 181
9.5. Optimiser la communication interne dans l'organisation 183

BCU FOCȘANI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chapitre 10
LA CULTURE ORGANISATIONNELLE 189

10.1. Le concept de culture organisationnelle 189
10.2. Facteurs qui influencent la culture d'une organisation..... 191
10.3. Formes de manifestation de la culture organisationnelle 194
10.4. Types de cultures organisationnelles 200
10.5. Culture organisationnelle et changement..... 206
10.6. L'importance de la culture organisationnelle dans le MRH ... 210

Chapitre 11
LE MANAGEMENT DES CARRIERES..... 214

11.1. Aperçu général du concept 214
11.2. Le rôle des acteurs organisationnels dans le management des carrières..... 216
11.3. Modèles et théories dans le management des carrières 220
11.4. Le modèle du développement des carrières 227
11.5. L'importance et le rôle du management des carrières dans l'ensemble des activités de MRH 229

Chapitre 12
ASPECTS DU STRESS DANS L'ORGANISATION 233

12.1. Aperçu général du concept 233
12.2. Approches du stress au travail. Le paradigme interactionnel, le paradigme transactionnel 234
12.3. Sources de stress au travail 239
12.4. Conséquences du stress au travail..... 242
12.5. Gerer le stress..... 244

Chapitre 13
GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL..... 249

13.1. Aperçu général du concept 249
13.2. Prévention des risques professionnels 251

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

13.3. La gestion de la santé et de la sécurité au travail..... 254
13.4. Former les ressources humaines dans la domaine de la sécurité et de la santé au travail..... 255

Chapitre 14
TENDANCES DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES..... 258

14.1. La planification macroéconomiques du développement des ressources humaines 258
14.2. L'orientation client de la gestion des ressources humaines... 261
14.3. L'informatisation de la gestion des ressources humaines 262
14.4. La gestion internationale des ressources humaines 266

Bibliographie 274

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ABREVIERI

- ERP - Enterprise Resource Planning.
- MRU(HRM)- Managementul Resurselor Umane
- OIRA - Online Interactive Risk Assessment;
- PDCA- Plan-Do-Check-Act;
- POS DRU - Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
- RU(HR)- Resurse Umane
- SMART- Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant, Temporar limitat
- TIC (IT&C)- Tehnologiile Informației și Comunicării

LISTA TABELELOR

Tabelul 2.1. Metode de culegere a informațiilor și analizare a posturilor
Tabelul 3.1. Măsuri de armonizare a resurselor cu nevoia de personal
Tabelul 4.1. Analiză comparativă recrutare internă - recrutare externă
Tabelul 4.2. Aspecte care trebuie avute în vedere la desfășurarea interviurilor de selecție
Tabelul 4.3. Consecințe ale procesului de recrutare și selecție
Tabelul 5.1. Rezultate ale integrării reușite/nereușite
Tabelul 6.1. Structura unui plan de instruire
Tabelul 6.2. Metode de instruire organizațională
Tabelul 6.3. Locurile de desfășurare a instruirii - avantaje și dezavantaje
Tabelul 8.1. Elemente avute în vedere în aprecierea corectitudinii schimbului între angajat și organizație
Tabelul 8.2. Factorii care conduc la satisfacție, respectiv insatisfacție în muncă (Herzberg)
Tabelul 10.1. Avantaje și limite ale culturilor organizaționale puternice

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1. Scopul şi obiectivele MRU
Figura 1.2. Evoluţia MRU
Figura 2.1. Prezentarea comparativă a postului şi rolului
Figura 3.1. Etapele planificării R.U.
Figura 4.1. Etapele unui proces de recrutare şi selecţie
Figura 4.2. Formular de cerere de angajare tip „ închis"
Figura 4.3. Formular de cerere de angajare tip „ deschis"
Figura 4.4. Ghid de interviu pentru selecţie
Figura 5.1. Componentele integrării organizaţionale
Figura 6.1. Etapele procesului de instruire organizaţională
Figura 7.1. Procesul de evaluare a performanţelor
Figura 7.2. Formular de evaluare orientată spre rezultate
Figura 7.3. Fişă de evaluare construită prin metoda scalei de evaluare cu ancore comportamentale
Figura 8.1. Factori care influenţează nivelul performanţelor individuale
Figura 8.2. Nevoile şi procesul motivaţional
Figura 8.3. Ierarhia nevoilor a lui Maslow
Figura 8.4. Comparaţii ale raporturilor de schimb în teoria echităţii
Figura 9.1. Schema simplificată a procesului de comunicare
Figura 9.2. Sub-forme ale comunicării verbale
Figura 10.1. Factori de influenţă asupra culturii organizaţionale
Figura 10.2. Culturi organizaţionale româneşti
Figura 11.1. Stadiile dezvoltării carierei
Figura 12.1. Modelul stresului bazat pe teoria Mediu - Individ - Reacţie
Figura 12.2. Surse potenţiale de stres
Figura 12.3. Surse potenţiale şi efecte ale stresului ocupaţional

BCU IASI - UNIVERSITY LIBRARY

„Managementul nu reprezintă decât motivarea altor oameni".

L. Iacocca

CAPITOLUL 1
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ŞI IMPORTANȚA LUI ÎN ORGANIZAȚIE

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- *să definiți conceptul de managementul resurselor umane;*
- *să explicați scopul managementului resurselor umane;*
- *să descrieți evoluția managementului resurselor umane;*
- *să explicați rolul funcțiunii de resurse umane într-o organizație și să identificați activitățile specifice acesteia.*

1.1. Conceptul de management al resurselor umane (M.R.U.)

Practica economică demonstrează, în mod cotidian, că investiția în resursele umane este cea mai rentabilă investiție a unei organizații; oamenii sunt singurele resurse înzestrate cu creativitate, însuşire care poate asigura succesul pe termen lung al organizației într-un mediu din ce în ce mai intens concurențial. Din acest motiv, gestionarea eficientă a resurselor umane trebuie să fie o prioritate a echipei manageriale a fiecărei organizații.

Managementul resurselor umane: *abordare strategică și coerentă a modului în care sunt gestionați, individual și colectiv, membrii unei organizații.*

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Din definiția managementului resurselor umane, putem desprinde și *caracteristicile* acestuia:

- abordare *strategică:* MRU asigură concordanța între strategia generală a organizației și strategia de resurse umane;
- MRU presupune o *concepție coerentă și cuprinzătoare* de elaborare a unor politici și practici *integrate* de resurse umane;
- urmărește obținerea *angajamentului asumat* al salariaților față de misiunea și valorile organizației;
- angajații sunt priviți ca fiind cel mai prețios capital al organizației, sursă de *avantaj competitiv* pentru aceasta;
- MRU presupune o *abordare unitaristă* (nu pluralistă) a relațiilor dintre membri; premisa fundamentală a acestei abordări este că angajații și angajatorii au *interese convergente*.

Importanța unei gestionări eficiente a resurselor umane într-o organizație derivă din rolul deosebit pe care îl au resursele umane în ansamblul resurselor organizaționale; astfel, eficacitatea utilizării tuturor celorlalte resurse depinde, într-o măsură considerabilă, de modul în care sunt gestionate resursele umane. Practic, elementul activ al valorizării tuturor resurselor organizaționale îl constituie oamenii.

1.2. Scopul managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane nu este un scop în sine. Orice organizație urmărește gestionarea eficace a resurselor sale umane pentru realizarea, în condiții de eficiență, a obiectivelor organizaționale. În consecință, putem afirma că *scopul major al MRU este obținerea succesului organizației prin intermediul membrilor ei.*

Realizarea scopului major al MRU presupune, în esență, atingerea unor obiective specifice (figura 1.1):

- procurarea și dezvoltarea resurselor umane;
- punerea în valoare a potențialului profesional al angajaților;
- crearea climatului pentru dezvoltarea unor relații de parteneriat între conducere și angajați.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

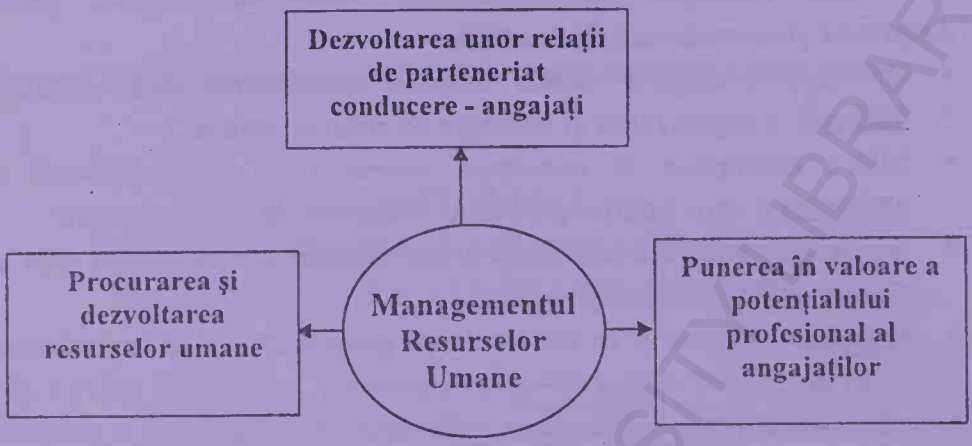


Figura 1.1. *Scopul și obiectivele MRU*

a) Procurarea și dezvoltarea resurselor umane

Realizarea acestui obiectiv îmbracă două aspecte majore:

- obținerea forței de muncă de care este nevoie în organizație, atât din punct de vedere cantitativ (numeric), cât și calitativ (angajați calificați, loiali, motivați);
- dezvoltarea competențelor angajaților - oferirea unor posibilități de învățare continuă, corelate cu nevoile organizației.

b) Valorizarea angajaților

Punerea în valoare a angajaților presupune elaborarea unor politici și procese care să garanteze că resursele umane sunt prețuite și recompensate pentru rezultatele obținute în îndeplinirea rolului organizațional încredințat, ceea ce conduce la întărirea motivației și a angajamentului asumat.

De asemenea, valorizarea potențialului creativ al fiecărui angajat se bazează pe politici și practici nediscriminatorii, în toate activitățile care privesc gestionarea resurselor umane: recrutare, selecție, evaluarea performanțelor, comunicare etc.

c) Dezvoltarea unor relații de parteneriat

Atingerea acestui obiectiv presupune, în esență, crearea unui climat în care toate părțile participante la viața organizațională să fie percepute ca parteneri în efortul obținerii succesului. Pentru aceasta, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- elaborarea și implementarea unor practici manageriale axate pe *recunoașterea* rolului de partener în atingerea obiectivelor organizației al tuturor actorilor organizaționali;
- menținerea *echilibrului între cerințele diferitelor grupuri interesate* în funcționarea organizației: proprietari, conducere, angajați, organisme guvernamentale, comunitatea locală;
- așezarea, la baza tuturor activităților, a unei filosofii *manageriale bazate pe comportament etic*, care să se exprime în: grija față de oameni, tratament corect, transparență.

1.3. Evoluția managementului resurselor umane

Noțiunea *„managementul resurselor umane"* a îmbrăcat, de-a lungul timpului, diferite forme, al căror conținut a evoluat corespunzător evoluției managementului, în general.

Nevoia de a gestiona munca salariaților, în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale, s-a manifestat odată cu apariția primelor întreprinderi „familiale". Administrarea forței de muncă era gândită, în acea perioadă, ca un mijloc prin care patronul putea construi o relație de lungă durată cu angajații, a cărei logică de bază era de tip paternalist: patronul îndeplinea rolul de „tată" și stăpân, care se ocupă de salariații săi pe toată durata vieții lor active, în schimbul unei loialități exemplare și al executării tuturor ordinelor. În aceste întreprinderi, „funcțiunea de personal" se reducea, cel mai adesea, la activitatea de recrutare/angajare.

Apariția mașinismului și a marilor întreprinderi industriale, la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului XX, a generat nevoia unei reflecții mai profunde asupra administrării personalului. Astfel, în viziunea lui Taylor, organizarea științifică a muncii presupune și practici specifice în ceea ce privește gestionarea angajaților (*apud* Benchemam & Galindo, 2006, pp.14-15):

- *recrutarea* trebuie făcută astfel încât în fiecare potențial angajat să fie căutate acele calități de care s-a dovedit a fi nevoie în urma analizei muncii;
- *formarea personalului* este abordată ca o modalitate de atingere a acelei *one best way* pe care ar trebui să o caute fiecare organizație și care să fie inoculată în mintea fiecărui angajat ca o

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

necesitate; într-o manieră caricaturală, formarea poate fi privită ca un dresaj al salariaților în vederea atingerii obiectivelor organizaționale;

- *salariul* reprezintă un mijloc prin care angajatorul se asigură că sarcinile stabilite sunt bine îndeplinite.

Reprezentanții *Școlii relațiilor umane* aduc o viziune nouă asupra omului în procesul de producție și, implicit, asupra gestionării personalului. Astfel, ei reliefează importanța luării în considerare a factorilor psiho-sociologici care acționează asupra angajaților în îndeplinirea sarcinilor de muncă și atrag atenția asupra relațiilor informale și rolului grupului în căutarea unei eficacități sporite a muncii. Aceste concluzii i-au permis, ulterior, lui A. Maslow să sublinieze importanța *motivării* corespunzătoare a personalului, ținând seama de nevoile acestuia.

Începând cu anii '70 ai secolului trecut, în condițiile accentuării concurenței pe piață, simpla administrare a personalului în vederea creșterii eficienței lui în îndeplinirea sarcinilor se cere înlocuită cu o viziune nouă, o viziune tactică, în cadrul căreia noțiunile de cunoștințe noi, competențe și gestionarea acestora capătă un loc central. Rolul funcțiunii de resurse umane a organizației crește, managerul departamentului de resort trebuind să se ocupe nu numai de administrarea personalului și conducerea activităților de recrutare, selecție, recompensare, motivare, formare profesională, ci și de dimensiunea previzională a gestionării resurselor umane, de utilizarea și valorizarea acestora în funcție de contextul în care funcționează organizația. Putem spune, așadar, că are loc o *trecere de la administrarea personalului la managementul resurselor umane.*

În sfârșit, anii '90 ai secolului trecut și începutul secolului al XXI-lea marchează trecerea la o nouă etapă în evoluția MRU, etapa managementului strategic. Într-o astfel de viziune, funcțiunea de resurse umane a organizației participă la elaborarea de ansamblu a strategiei organizaționale, iar strategia de resurse umane devine parte integrantă a strategiei generale. Managerii de la toate nivelurile organizaționale sunt implicați în ansamblul activităților care privesc gestionarea resurselor umane; altfel spus, în această etapă, managementul resurselor umane dezvoltă activități integrate managementului de execuție. Perspectiva strategică a MRU nu invită

la abandonarea practicilor tradiționale de gestionare a personalului, ci la regândirea, redefinirea acestora, astfel încât să poată răspunde obiectivelor strategice ale organizației. La baza întregii filosofii de gestionare a resurselor umane se află relațiile de parteneriat între diferitele grupuri participante la viața organizațională.

Concluzionând, evoluția diferitelor aspecte ale M.R.U poate fi prezentată astfel (figura 1.2.):

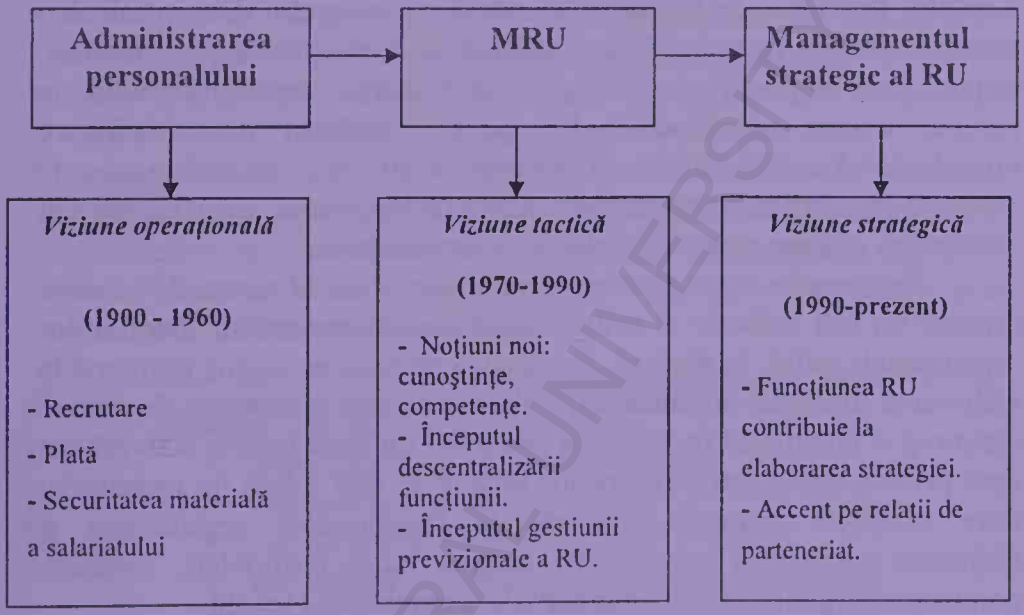


Figura 1.2. *Evoluția M.R.U*

1.4. Rolul funcțiunii de resurse umane și principalele activități ale acesteia

Funcțiunea de resurse umane: *ansamblul activităților cu privire la gestionarea resurselor umane în organizație.*

Funcțiunea de resurse umane a îndeplinit, de-a lungul timpului, roluri care corespund evoluției conceptului de MRU.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Astfel, în *etapa de administrare a personalului*, funcțiunea de resurse umane era îndeplinită în special de departamentul de personal din structura organizatorică a unei organizații, rolul ei rezumându-se, în linii generale, la recrutarea celor mai potrivite persoane pentru îndeplinirea sarcinilor, la plata corespunzătoare a acestora și asigurarea unei anumite securități materiale a angajaților - rezultat al negocierilor cu reprezentanții acestora.

Etapa *managementului resurselor umane* marchează o creștere a rolului funcțiunii în organizație, odată cu începutul descentralizării acesteia. Astfel, în activitățile specifice de gestionare a personalului, treptat, sunt implicați și managerii de execuție, departamentului de resurse umane revenindu-i, în special, atribuții de coordonare metodologică a activităților. O importanță din ce în ce mai mare este acordată formării corespunzătoare a resurselor umane, achiziționării și gestionării eficace a cunoștințelor și competențelor.

Trecerea la *etapa de management strategic al resurselor umane* impune un salt calitativ al rolului funcțiunii în ansamblul funcțiunilor organizației; astfel, în prezent, funcțiunea de resurse umane participă la elaborarea strategiei organizației, elaborează propria strategie de resurse umane și o integrează în strategia generală. La baza tuturor activităților care privesc gestionarea resurselor umane se află relații de parteneriat între diferitele grupuri interesate în funcționarea organizației și obținerea succesului acesteia pe termen lung: proprietari, salariați, conducere, organisme guvernamentale, comunitatea locală.

În linii generale, principalele *activități* care se desfășoară în cadrul funcțiunii de resurse umane în organizația contemporană sunt:

- ***definirea (proiectarea) posturilor:*** stabilirea conținutului postului pentru integrarea cerințelor organizației cu cele ale deținătorului postului;
- ***planificarea resurselor umane:*** determinarea, cantitativă și calitativă, a resurselor umane de care are nevoie organizația pentru atingerea obiectivelor strategice;
- ***procurarea resurselor umane:*** recrutarea si selecția celor mai potrivite persoane pentru îndeplinirea obiectivelor și realizarea succesului organizațional;
- ***integrarea organizațională:*** facilitarea adaptării noului angajat la mediul organizațional;

- ***dezvoltarea resurselor umane:*** elaborarea sistematică a proceselor de învățare, care să conducă la dezvoltarea competențelor, valorizarea potențialului angajaților;
- ***evaluarea performanțelor resurselor umane:*** măsurarea rezultatelor obținute de salariați și aprecierea măsurii în care acestea contribuie la realizarea obiectivelor;
- ***motivarea resurselor umane:*** conceperea unui sistem motivațional care să răspundă așteptărilor angajaților;
- ***comunicarea internă:*** conceperea unui sistem de comunicare eficientă, care să permită obținerea coordonată a rezultatelor dorite;
- ***cultura organizațională:*** crearea unui sistem de valori și practici care să confere identitate organizațională angajaților;
- ***managementul carierelor:*** planificarea și orientarea carierelor angajaților într-o viziune care urmărește satisfacerea nevoilor salariaților de promovare și recunoaștere profesională, pe de o parte, și a nevoilor organizației, de ocupare a posturilor prin promovări interne, pe de altă parte.

Noțiuni - cheie:

- *managementul resurselor umane;*
- *gestionarea personalului;*
- *școala relațiilor umane;*
- *managementul strategic al resurselor umane;*
- *funcțiunea de resurse umane;*
- *activitățile funcțiunii de resurse umane.*

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Sunteți managerul unei organizații. Care sunt motivele pentru care ar trebui să vă preocupe gestionarea eficace a resurselor umane din organizația dvs.?
2. Comentați rolul *Școlii relațiilor umane* în evoluția managementului resurselor umane.
3. Prezentați, comparativ, *etapele evoluției MRU.*
4. Comentați *rolul funcțiunii de resurse umane* în diferitele etape ale evoluției MRU.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru a afla mai multe...

Armstrong, M., (2003), *Managementul resurselor umane,* Ed. CODECS, Bucureşti, pp. 3-77.

Benchemam, F., Galindo, G., (2006), *Gestion des ressources humaines,* Gualino éditeur, EJA, Paris, pp.14-15.

Bournois, B., (1997), „Qu'est - ce que la gestion des ressources humaines?", *Enciclopédie de gestion,* 2e édition, Economica, Paris.

Boyer, L., (2005), „Les avenirs de la GRH", *Revue Management et avenir,* Inseec, no. 4

Cole, G.A., (2000), *Managementul personalului*, Ed. CODECS, Bucureşti, pp. 1-23.

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Competența fără autoritate e la fel de neputincioasă ca autoritatea fără competență".

G. Le Bon

CAPITOLUL 2
ANALIZA ŞI DESCRIEREA POSTURILOR

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- *să definiți postul și să faceți deosebirea între post și rol;*
- *să utilizați diferite metode de analizare a postului;*
- *să descrieți un post și să elaborați o fișă a postului.*

2.1. Delimitări conceptuale

Organizația este un sistem social în care oamenii muncesc împreună, munca lor presupunând un grad mai mare sau mai mic de cooperare. În mod firesc, pentru a asigura coerență activităților diverse prin care se urmărește atingerea obiectivelor organizaționale, munca oamenilor trebuie organizată, delimitată, sarcinile lor fiind grupate logic, astfel încât să se evite suprapunerile, redundanțele, haosul.

Proiectarea organizatorică a muncii în organizație se realizează prin intermediul structurii formale a acesteia. Unitatea de bază a structurii organizatorice este postul.

Postul: *ansamblul de sarcini, competențe, responsabilități ce revin ocupantului postului, în vederea îndeplinirii obiectivelor pentru care a fost creat.*

În abordările clasice ale MRU, *postul este o entitate fixă*, care trebuie gândită, proiectată având în vedere poziția pe care o ocupă în structura organizatorică și care ar trebui să rămână neschimbată, indiferent cine ocupă acel post. Posturile de rutină se încadrează perfect în această descriere.

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

Organizațiile nu sunt, însă, sisteme statice, în care pot fi proiectate structuri organizatorice „ideale". Schimbările care se produc în mediul în care funcționează organizația, chiar în interiorul ei, în componența personalului, impun abordări mai flexibile în proiectarea structurii organizatorice, deci și a posturilor. Putem afirma, deci, că rigiditatea intrinsecă noțiunii de post nu mai este în acord cu realitățile organizației contemporane. Postul este proiectat, din ce în ce mai des, ca o *entitate flexibilă*, concepută astfel încât să permită o mai mare libertate decizională și manifestarea creativității titularului postului. În acest sens, opinia specialiștilor, potrivit căreia conceptul de rol răspunde mai bine realităților actuale ale organizației (Armstrong, 2003), începe să fie implementată și în practică.

Spre deosebire de post, rolul nu descrie sarcinile ce urmează a fi executate, ci „indică așteptările, sub forma rezultatelor palpabile și a efectelor abstracte, și cerințele de competență, sub forma contribuțiilor calificate profesional și a comportamentelor necesare pentru îndeplinirea acestor așteptări"(Armstrong, 2003, p.247.)

Prin urmare, noțiunile de „post" și „rol" nu sunt identice, dar nici nu se exclud reciproc (figura 2.1); putem afirma mai degrabă că, în organizațiile caracterizate de un grad mare de flexibilitate și schimbări frecvente, specialiștii în resurse umane și managerii de execuție ar trebui să manifeste ei înșiși mai multă flexibilitate în definirea sarcinilor încredințate angajaților, orientându-se spre conceperea unor roluri organizaționale pe baza unei înțelegeri a ceea ce se așteaptă de la deținătorul rolului, a posibilităților pe care el le are de a depăși aceste așteptări elementare și a capabilităților de care are nevoie pentru a-și îndeplini și a-și extinde rolul.

POSTUL	ROLUL
- *ce* trebuie să facă titularul?	- ***cum*** trebuie să se comporte titularul?
- accent: sarcini	- accent: așteptări comportamentale
- definit clar	- conceput pe baza așteptărilor părților

Figura 2.1. *Prezentarea comparativă a postului și rolului*

În opinia noastră, noțiunea de „post" răspunde, încă, realităților organizaționale contemporane, cu condiția ca în definirea lui să se manifeste flexibilitate, accentul să cadă nu pe prescrierea rigidă, restrictivă a sarcinilor/atribuțiilor, ci pe formularea rezultatelor așteptate de la titularul postului. O astfel de abordare permite ocupantului postului să manifeste creativitate, să ia decizii și să-și adapteze munca în funcție de condițiile concrete, de situațiile cu care se confruntă în urmărirea obținerii rezultatelor.

2.2. Analiza posturilor

O structură organizatorică coerentă, care să asigure realizarea în condiții de eficiență a obiectivelor organizaționale, presupune proiectarea și definirea unor posturi care să permită derularea logică a diferitelor procese organizaționale și să fructifice la maximum aptitudinile, capacitățile ocupanților, asigurându-le niveluri superioare de motivație intrinsecă.

Uneori, modificările frecvente din mediul în care funcționează organizația, din piața forței de muncă și chiar din interiorul organizației, impun reproiectarea structurii organizatorice, analizarea și re/proiectarea posturilor.

În mod firesc, punctul de plecare în reproiectarea posturilor îl constituie analiza structurii și a posturilor existente.

> ***Analiza postului**: proces de culegere, analizare, sistematizare a informațiilor despre conținutul postului.*

Scopul principal al procesului de analiză constă în asigurarea unei baze pentru descrierea postului (elaborarea fișei postului).

Analiza posturilor furnizează următoarele *tipuri de informații* despre post:

a) scopul: de ce există postul, rațiunea pentru care este creat;

b) conținutul: sarcini ce trebuie executate, rezultate ce trebuie obținute;

BCU MUNICIPAL UNIVERSITY LIBRARY

c) criterii de performanță: criterii, indicatori care permit evaluarea măsurii în care au fost îndeplinite sarcinile;

d) responsabilități: dificultatea, varietatea, complexitatea sarcinilor de executat; resursele ce trebuie controlate;

e) relații organizaționale: posturile cu care interrelaționează în îndeplinirea sarcinilor specifice;

f) factori de dezvoltare: perspective de carieră, posibilități de a dobândi noi aptitudini etc.

g) factori de mediu: condiții de muncă.

Prin informațiile pe care le furnizează, analiza posturilor prezintă o importanță majoră, nu numai în organizarea şi definirea posturilor, ci şi în activitățile de recrutare şi selecție, în managementul performanței, în formarea profesională şi managementul carierelor.

Fiind un proces, analiza posturilor presupune desfăşurarea unor *activități* care constau în:

- Obținerea documentelor care oferă informații despre post (manuale de proceduri etc.).
- Culegerea de informații de la deținătorii posturilor şi managerii lor privind:
  - scopul postului;
  - principalele activități desfăşurate;
  - responsabilitățile pe care le presupune desfăşurarea activităților specifice;
  - relații interpersonale pe care le dezvoltă deținătorul postului în raporturile lui de muncă.
- Observarea activității desfăşurate de titular (în special, pentru posturile care presupun aptitudini manuale sau administrative/ de conducere).

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Metode de culegere a informațiilor și de analizare a posturilor

Pentru culegerea și analizarea informațiilor cu privire la posturi, literatura de specialitate prezintă o serie de metode, tehnici, a căror utilizare trebuie decisă în funcție de o serie de *factori*, cum ar fi: numărul de posturi analizate, natura muncii desfășurate, gradul de competență a celui care culege datele etc.

Cele mai cunoscute metode de analiză a posturilor sunt interviul, chestionarul, observarea, jurnalele și evidențele operaționale.

Interviul se adresează, de regulă, atât deținătorului postului, cât și managerului său, astfel încât să se obțină o imagine cât mai completă a postului. Scopul interviului este acela de a obține date concrete, relevante despre post, cum ar fi:

- titulatura postului analizat;
- titulatura postului deținut de managerul ocupantului postului analizat;
- scopul postului (descriere scurtă);
- titulaturile posturilor subordonate celui analizat;
- o listă care să cuprindă: sarcinile circumscrise postului și frecvența executării lor, rezultatele așteptate, resursele controlate, dotările materiale utilizate în îndeplinirea sarcinilor.

În general, un interviu se desfășoară pe baza unui ghid de interviu, care constă într-o serie de întrebări formulate astfel încât să conducă la obținerea unor date clare, sistematizate, despre post.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exemplu: *Fișă cu întrebări pentru interviul utilizat în analiza posturilor.*

- Cum se numeşte postul dvs.?
- Cine este superiorul dvs. ierarhic (În fața cui răspundeți?)
- Cine sunt subordonații dvs.?
- Care este scopul principal al postului dvs.(Ce vi se cere să faceți?)
- Care sunt principalele elemente ale postului care contribuie la realizarea acestui scop: sarcini, responsabilități, rezultate aşteptate prin realizarea sarcinilor (accentul trebuie să cadă pe *ce este de făcut*, nu pe *cum trebuie* executat);
- Ce obiective concrete aveți de îndeplinit, câte persoane coordonați, câți clienți deserviți?
- Sarcinile pe care le executați sunt repetitive sau diverse/diferite? Exemplificați.
- Cum vi se repartizează sarcinile şi cum este analizată/evaluată munca desfăşurată?
- Care este gradul de libertate decizională de care dispuneți: executați exclusiv ceea ce vi se cere de către superiorul ierarhic sau luați decizii şi singur? Exemplificați;
- Cu ce categorii de persoane aveți contacte profesionale în şi în afara departamentului/organizației?
- Care sunt dotările materiale, utilajele şi instrumentele pe care le utilizați?
- Ce alte particularități ale postului puteți menționa; de exemplu: deplasări în țară/în străinătate; frecvența orelor prestate în afara programului normal de muncă; condiții periculoase de muncă; cerințe deosebite de efort fizic/psihic.
- Menționați principalele probleme cu care vă confruntați în exercitarea sarcinilor postului.
- Care sunt cunoştințele, aptitudinile pe care le aveți/de care este nevoie pentru exercitarea sarcinilor şi responsabilităților postului?

(Adaptat după M. Armstrong (2003), *Managementul resurselor umane*, CODECS, București, pp. 293-294)

Interviul este una dintre cele mai eficace metode de culegere şi analizare a informaţiilor cu privire la posturi. Avantajul major al interviului constă în faptul că permite analistului să reformuleze întrebările, să le repete, să explice, astfel încât să se adapteze, deopotrivă, capacităţii de înţelegere şi comunicare a celui intervievat, cât şi nevoilor de analiză.

De asemenea, răspunsurile vagi sau derutante pot fi verificate/corectate cu ajutorul informaţiilor culese prin intervievarea ulterioară a managerului deţinătorului postului. Diferenţele de opinii trebuie clarificate şi interviul este metoda cea mai potrivită pentru aceasta.

Chestionarul este o metodă foarte utilă atunci când trebuie să fie analizat un număr mare de posturi. În esenţă, lista întrebărilor este aceeaşi ca în cazul interviului. Avantajul chestionarului constă în faptul că, bine structurate în prealabil, întrebările pot fi adresate în acelaşi timp unui număr mare de respondenţi. Totodată, însă, proiectarea unui chestionar cere o calificare specială, iar lansarea lui necesită o cercetare prealabilă şi o testare pe un eşantion - pilot. De asemenea, acurateţea rezultatelor este dependentă de măsura în care cei chestionaţi sunt dispuşi şi capabili să completeze chestionarele (unii angajaţi au anumite dificultăţi în a se exprima în scris despre munca lor).

Observarea presupune studierea deţinătorului postului în timp ce munceşte. Observatorul consemnează în notele sale *ce* anume face cel observat, *cum* face şi *cât timp* consumă pentru îndeplinirea sarcinilor. Evident, observarea este o metodă de culegere şi analiză a informaţiilor care presupune un grad redus de subiectivism, dar necesită un timp îndelungat pentru surprinderea în profunzime a tuturor aspectelor cu privire la post; din acest motiv, ea este recomandată atunci când se analizează un număr mic de posturi importante. Nu se poate recurge la observare în cazul posturilor cu activităţi cerebrale (imposibil de observat) sau al celor în care operaţiile executate sunt prea rapide pentru a putea fi observate corect.

Jurnalele şi evidenţele operaţionale sunt realizate chiar de către deţinătorul postului. Acestuia i se cere să consemneze zilnic, într-un jurnal, activităţile desfăşurate sau să realizeze o evidenţă operaţională a acestora. Fiind descrieri relativ fidele ale activităţilor, care solicită o anumită capacitate analitică a celui care le consemnează (titularul) şi uşurinţă în exprimarea în scris a acestuia, jurnalele se

recomandă a fi utilizate ca material de lucru pentru descrierea posturilor complexe - de obicei posturi manageriale.

O sinteză a caracteristicilor, avantajelor şi dezavantajelor acestor metode este prezentată în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. *Metode de culegere a informațiilor şi analizare a posturilor*

	Avantaje	Dezavantaje	Aplicabilitate
Interviul	- flexibilitate (adaptare, în funcție de răspunsuri); - informații de detaliu, care „scapă" altor metode	- cronofag; - (uneori) dificultăți în sistematizarea informațiilor culese	- toate categoriile de posturi; - când se analizează un număr relativ redus de posturi
Chestionarul	- permite chestionarea unui număr mare de persoane în acelaşi timp; - structurare judicioasă a întrebărilor	- necesită o cercetare preliminară: testarea chestionarului pe un eşantion-pilot; - (uneori) dificultăți de exprimare în scris	- toate categoriile de posturi; - când se analizează un număr mare de posturi
Observarea	- grad redus de subiectivism; - studiere în detaliu a activităților	- cronofagă; - dificultăți în cazul posturilor ce presupun preponderent activități cerebrale (ex.: cercetare)	- posturi cu grad mare de importanță; - când se analizează un număr relativ redus de posturi
Jurnale şi evidențe operative	- oferă informații detaliate	- dificultăți în sistematizarea, analizarea informațiilor	- posturi manageriale

2.3. Descrierea postului. Elaborarea fișei postului

Informațiile rezultate în etapa de analiză a posturilor sunt grupate pe categorii, sistematizate într-un format cunoscut sub denumirea de fișa postului.

Fișa postului: *descriere a postului cu privire la atribuțiile, competențele și responsabilitățile ce revin ocupantului acestuia.*

Elaborarea fișei postului nu este un scop în sine; aceasta este utilă:

- pentru a defini locul postului în structura organizatorică, contribuția lui la realizarea obiectivelor organizației;
- pentru a furniza informații necesare în procesul de recrutare;
- ca bază pentru contractul individual de muncă;
- ca bază pentru evaluarea posturilor și a performanțelor titularului postului.

Având în vedere importanța fișei postului, redactarea ei trebuie să respecte anumite cerințe de formă și de conținut:

- ***cerințe de formă:***
  - să fie concisă;
  - să conțină elemente concrete;
  - să permită flexibilitatea operațională a titularului (concentrare pe rezultate, nu pe operații).
- ***cerințe de conținut:***
  - *Titulatura*: indică funcțiunea căreia îi aparține și nivelul postului în cadrul funcțiunii (exemplu: manager departament RU).
  - *Scopul*: o frază concisă care să ofere o imagine de ansamblu a postului și care îl diferențiază de alte posturi (exemplu: valorificarea RU prin strategii, politici adecvate).
  - *Poziția în organigramă*:
    - relații ierarhice:
      - cui se subordonează *(exemplu: managerului general);*
      - cine i se subordonează *(exemplu: consultantul pe probleme de recrutare);*

- relații de colaborare *(exemplu: cu toți managerii);*
- relații de reprezentare *(exemplu: în relațiile cu Ministerul Muncii.*

- *Atribuții și responsabilități:*
  - se definesc domeniile de activitate *(exemplu: construcția și administrarea fișelor de post)*
  - se definesc responsabilitățile (*exemplu: coordonează procesul de elaborare a fișelor de post, pentru a asigura informațiile necesare unei bune funcționări pe post a angajaților).*
- *Competențe personale:* studii, experiență în domeniu, cunoașterea unor limbi străine, aptitudini de personalitate;
- *Condiții de desfășurare a activității:* program de lucru, deplasări etc.
- *Mențiuni speciale:* salarizare etc.

Un model orientativ de fișă pentru postul de manager al departamentului de resurse umane este prezentat în caseta următoare:

Fișă de post

- ***Titulatura:*** Managerul Departamentului RU
- ***Scopul postului:*** valorificarea RU ale organizației, prin strategii și politici de RU adecvate.
- ***Poziția în organigramă:***
  - Relații ierarhice:
    - se subordonează managerului general al organizației;
    - i se subordonează consultantul pe probleme de recrutare și selecție, consultantul pe probleme de integrare organizațională, consultantul pe probleme de dezvoltare a RU, consultantul pe probleme de evaluare și motivare.
  - Relații de colaborare: colaborează cu toți managerii din organizație.
  - Relații de reprezentare: reprezintă organizația în exterior, în privința problemelor de RU.

- ***Atribuții și responsabilități***

➢ *Domeniul „construcția și administrarea fișelor de post":*

1. coordonează procesul de elaborare a fișelor de post, în concordanță cu politica organizației;
2. gestionează sistemul fișelor de post, asigurând modificarea lor în funcție de condițiile interne și externe ce impun restructurarea posturilor.

➢ *Domeniul „recrutarea și selecția RU":*

3. elaborează politica și procedurile de recrutare și selecție a candidaților și le integrează în strategia și politica globale ale organizației; supervizează respectarea acestora;
4. dimensionează, împreună cu managerii de compartimente, posturile și necesarul de angajări;
5. coordonează procesele de recrutăre, conduce interviuri pentru diferite posturi; propune candidații potriviți și angajarea conform criteriilor stabilite;
6. realizează o bază de date cu candidații potențiali pentru diferite posturi din organizație.

➢ *Domeniul „conceperea unor strategii de integrare organizațională:*

7. coordonează elaborarea strategiei de integrare organizațională a noilor angajați;
8. monitorizează programele de integrare, acordând feedback si sprijin;
9. evaluează eficiența programelor de integrare și efectuează corecturile necesare.

➢ *Domeniul „instruire și formare profesională":*

10. elaborează politica și procedurile de instruire în interiorul organizației, în acord cu strategia și politica globale ale acesteia;
11. coordonează procesul de identificare a nevoilor de formare și de stabilire a tematicii de instruire;
12. administrează desfășurarea cursurilor - organizarea, efectuarea, evaluarea cursurilor de instruire.

➢ *Domeniul „ evaluarea personalului și a posturilor":*

13. elaborează politica și procedurile de evaluare și le integrează în strategia și politica globale ale organizației; supervizează respectarea lor;
14. sprijină evaluarea posturilor și a performanțelor angajaților;
15. acordă feedback angajaților în ceea ce privește evaluarea performanțelor lor și culege opiniile lor în legătură cu aceasta;
16. creează și menține baza de date cu privire la evaluările efectuate.

➢ *Domeniul „ conceperea unor strategii de motivare a angajaților":*

17. stabilește, împreună cu directorii executivi, politica de beneficii salariale și non-salariale (modalitățile de recompensare);
18. colaborează cu managerii de compartimente în elaborarea politicii de motivare a angajaților.

➢ *Domeniul „cultură organizațională":*

19. analizează cultura organizației și congruența acesteia cu celelalte subsisteme ale organizației: strategie, structură organizatorică, tehnologie;
20. propune strategii de modificare a culturii organizaționale;
21. asistă managementul organizației în implementarea unor strategii de schimbare a culturii organizatorice.

➢ *Domeniul „managementul carierei":*

22. coordonează procesul de elaborare a planurilor de carieră, în concordanță cu politica organizației;
23. elaborează politica de mobilitate internă a personalului (promovare, retrogradare, reprofesionalizare etc.);
24. administrează, împreună cu managerii de compartimente, programele de management al carierei;

➢ *Aspecte administrative:*

25. monitorizează și organizează aplicarea legilor statului român cu referire la prevederile privind încadrarea în muncă, plecarea din organizație a personalului etc.;
26. participă la elaborarea contractului colectiv de muncă;
27. coordonează activitatea de protecție a muncii.

Model orientativ pentru o fișă de post
(adaptare după G. Pânișoară & I. Pânișoară, *Managementul resurselor umane,* Ed. Polirom, Iași, 2004, pp. 10-14)

2.4. Locul analizei posturilor în ansamblul activităților MRU

Analiza posturilor este importantă pentru multe din activitățile care se desfășoară într-o organizație - elaborarea structurii organizatorice, repartizarea autorității pe niveluri ierarhice, alegerea tehnologiilor ce urmează să fie utilizate etc. - dar ea are legături strânse în special cu celelalte activități din domeniul MRU.

- ***Planificarea resurselor umane.*** Analiza posturilor permite identificarea categoriilor de personal necesare pentru îndeplinirea unor sarcini noi, atunci când organizația se orientează spre diversificarea/schimbarea producției sau serviciilor sau când își modifică profilul tehnologic.
- ***Recrutarea și selecția.*** Fără informațiile furnizate de o analiză eficace a posturilor și structurate în fișele de post, organizația nu poate cunoaște profilurile persoanelor pe care le caută pe

piața forței de muncă. Practic, întregul proces de recrutare și selecție trebuie să aibă la bază criteriile care reies din fișele posturilor ce urmează să fie ocupate.

- ***Evaluarea performanțelor*** individuale poate fi realizată numai prin raportare la ceea ce organizația așteaptă de la angajații săi, așteptări exprimate sub formă de sarcini și responsabilități în fișa postului.
- ***Formare și dezvoltare de competențe.*** Planurile de formare și dezvoltare a competențelor salariaților se elaborează pornind de la deficitul de competențe care a fost evidențiat cu ocazia analizării posturilor.
- ***Remunerarea și relațiile de muncă.*** Analiza posturilor permite realizarea unei ierarhii a posturilor în organizație, în funcție de care se stabilește salariul corespunzător fiecărui post. Ierarhia posturilor și stabilirea salariilor fac, de asemenea, obiectul negocierilor cu sindicatele și relațiile conducere-sindicate sunt influențate de acuratețea cu care au fost întocmite fișele de post.

Noțiuni - cheie:

- *post;*
- *rol;*
- *analiza posturilor;*
- *interviu;*
- *chestionar;*
- *observare;*
- *jurnale și evidențe operative;*
- *fișa postului.*

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Comentați afirmația: *Noțiunile de „post" și „rol" nu sunt identice și nu se exclud reciproc.*
2. Prezentați, comparativ, *interviul* și *chestionarul*, ca metode de culegere a informațiilor și analizare a posturilor.
3. Prezentați, comparativ, *observarea* și *jurnalele și evidențele operaționale*, ca metode de culegere a informațiilor și analizare a posturilor.
4. Argumentați *importanța activității de analizare a posturilor* prin specificarea locului acesteia în ansamblul activităților MRU.
5. Analizați o *fișă a postului de economist* dintr-o organizație reală. Comentați măsura în care fișa respectă *cerințele de conținut și de formă* prezentate mai sus. Refaceți fișa, cu respectarea acestor cerințe.

Pentru a afla mai mult...

Armstrong, M., (2003), *Managementul resurselor umane,* Ed. CODECS, București, pp. 289-314.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R., (2002), *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles,* Pearson Education, Paris, pp. 130-160.

Fleischman, E.A., Mumford, M.D., (1988), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government,* vol. 2, John Wiley and Sons, New York.

Pânișoară, G., Pânișoară, I., (2004), *Managementul resurselor umane,* Ed. Polirom, Iași, pp. 16-27.

Pitariu, H., (2006), *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Un ghid practic pentru managerii de resurse umane,* Ed. IRECSON, București, pp. 13-162.

http://hrdc-drhc.gc.ca/.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„După insucces, planurile cele mai bine întocmite par absurde"
F.Dostoievski

CAPITOLUL 3
PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- *să argumentați necesitatea planificării resurselor umane;*
- *să prezentați componentele procesului de planificare a resurselor umane;*
- *să elaborați planuri de resurse umane;*
- *să explicați importanța planificării resurselor umane;*
- *să prezentați tendințele actuale în planificarea resurselor umane;*
- *să explicați locul planificării în ansamblul activităților MRU.*

3.1. Planificarea RU - activitate necesară/posibilă sau inutilă/imposibilă?

Planificarea resurselor umane este, deopotrivă, un concept şi o activitate care au dat naştere multor controverse în literatura de specialitate. Diferite definiții au fost ataşate, de-a lungul timpului, noțiunii de planificare a resurselor umane.

Astfel, D. Quinn Mills afirma, în 1983, că planificarea resurselor umane este „un proces de luare a deciziilor care combină trei activități importante: identificarea şi dobândirea numărului adecvat de oameni cu aptitudinile adecvate; motivarea lor, astfel încât să atingă un nivel înalt de performanță; crearea unor legături interactive între obiectivele economice şi activitățile de planificare a personalului" (Quinn Mills, 1983, p. 98).

Conform definiției propuse de Bulla şi Scott, planificarea

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

resurselor umane este „procesul prin care se asigură identificarea cerințelor de resurse umane ale unei organizații și elaborarea planurilor de îndeplinire a acestor cerințe" (*apud* Armstrong, 2003, p. 319).

În esență, putem spune că această activitate a MRU are în vedere armonizarea resurselor cu necesarul de resurse umane pe termen lung ale organizației, fără a neglija cerințele pe termen scurt.

Planificarea RU: *procesul prin care se asigură armonizarea, cantitativă și calitativă, a resurselor cu necesarul de personal al organizației, pe termen lung, mediu și scurt.*

Controversele legate de concept și de necesitatea/posibilitatea planificării resurselor umane în organizație au avut în vedere natura specială a resurselor umane (comparativ cu celelalte resurse organizaționale), schimbările rapide care au loc pe piața forței de muncă și, în consecință, dificultățile majore întâmpinate în încercarea de a realiza previzionări realiste ale armonizării resurselor cu necesarul de resurse umane.

În esență, oricare ar fi modelul ales, planificarea resurselor umane constă în trei etape distincte:

- previzionarea necesarului de RU (cerere de forță de muncă);
- previzionarea disponibilităților de RU (ofertă de forță de muncă);
- întocmirea planurilor de armonizare a cererii cu oferta.

În realitate, însă, natura complexă a forței de muncă și schimbările frecvente ale mediului în care funcționează organizația, care antrenează și modificări ale obiectivelor strategice ale acesteia, fac deosebit de dificile (uneori imposibile) previziunile exacte în acest domeniu. De aceea, opinii sceptice cu privire la planificarea resurselor umane nu au întârziat să apară (Casson, 1978).

Așadar, din ce în ce mai mulți autori și practicieni tind să vadă planificarea resurselor umane nu ca pe un proces de elaborare a unor politici atotcuprinzătoare, care să producă previziuni precise, pe baza unor sisteme sofisticate de planificare, ci ca pe o activitate necesară, dar capabilă să ofere numai niște *indicii generale* cu privire la

armonizarea necesarului cu oferta de forță de muncă.

Astfel, printr-o monitorizare periodică a necesarului și a disponibilităților de resurse umane, planificarea RU poate fi nu numai necesară, ci și posibilă.

3.2. Evoluția modelelor de planificare a resurselor umane

O viziune aparte asupra controverselor legate de planificarea resurselor umane ne-o conferă urmărirea evoluției diferitelor modele de planificare care au fost propuse și implementate de-a lungul timpului. F. Benchemam și G. Galindo (2006, pp. 25-33) identifică trei etape importante în evoluția modelelor de gestiune previzională a resurselor umane:

- *Înainte de anul 1975: planificarea strategică*

  Modelele de planificare strategică erau modele raționale, având la bază calcule economice care se voiau a fi exacte. Axele în jurul cărora erau construite aceste modele constau în:
  - studiul caracteristicilor mediului;
  - analiza caracteristicilor și obiectivelor strategice interne;
  - înțelegerea universului societal în care funcționează organizația.

  Dată fiind natura specială a resurselor umane, complexitatea schimbărilor pe piața forței de muncă și, în general, în mediul concurențial, aceste modele „raționale" și-au manifestat repede limitele.

- *Anii 1980: managementul previzional al personalului*

  Încercând să se îndepărteze de pretențiile unei analize științifice exacte, modelele de management previzional al personalului urmăresc armonizarea nevoilor indivizilor cu necesarul de locuri de muncă.

  J. Jardillier (1972) afirmă că managementul previzional al personalului are drept obiectiv previzionarea resurselor umane în funcție de aspirațiile individuale și de nevoile organizației.

- *Începând cu anii '90: managementul previzional al efectivelor de personal și al competențelor*

Noile realități ale sfârșitului secolului al XX-lea obligă teoreticienii și, mai ales, practicienii, să se intereseze mai îndeaproape, într-o manieră mai individualizată și preponderent calitativă, de conținutul posturilor și de competențele angajaților. Modelele care se înscriu în managementul previzional al resurselor umane și competențelor încearcă să armonizeze necesarul cu oferta *în special pe termen scurt*, o atenție deosebită fiind acordată competențelor de care are nevoie organizația pentru a-și îndeplini obiectivele în condiții de eficiență. O astfel de abordare este focalizată pe *prevenirea incertitudinii* în ceea ce privește gestionarea resurselor umane.

Cu titlu de concluzie, putem reține definiția pe care P. Gilbert și M. Parlier (2000) o formulează pentru managementul previzional al efectivelor de personal și al competențelor:

> ***Managementul previzional al efectivelor de personal și al competențelor**: un demers de inginerie a resurselor umane care constă în conceperea, implementarea și controlul politicilor și practicilor orientate spre reducerea anticipată a diferențelor între necesarul și disponibilul de resurse umane ale organizației, atât din punct de vedere cantitativ (efective de personal), cât și calitativ (competențe).*

3.3. Locul planificării resurselor umane în ansamblul activităților MRU

Felul în care se realizează planificarea resurselor umane are consecințe asupra și depinde de toate celelalte activități din domeniul MRU. În cele ce urmează, le vom evidenția pe cele mai importante dintre acestea.

- ***Analiza posturilor*** și rezultatul acestei activități - fișele de post - sunt indispensabile unei bune planificări a resurselor umane. Practic, în fișele de post sunt menționate competențele actuale și viitoare de care organizația are nevoie, iar un tablou complet al acestor competențe stă la baza determinării necesarului cantitativ și calitativ de personal.

BCU LIBRARY UNIVERSITY

- ***Recrutarea şi selecţia*** se realizează în funcţie de ceea ce planurile de resurse umane indică drept necesar de procurat, cantitativ şi calitativ. Astfel, în situaţia în care, din compararea cererii de resurse umane cu disponibilul, rezultă un deficit, se ia decizia de recrutare, din surse interne sau externe, după caz, a persoanelor potrivite să acopere deficitul.
- ***Formarea şi dezvoltarea de competenţe***. Planificarea resurselor umane oferă informaţiile necesare pentru acoperirea unui deficit de competenţe, prin formarea corespunzătoare a personalului existent, în sensul actualizării competenţelor acestuia, astfel încât să răspundă nevoilor actuale şi viitoare ale organizaţiei.
- ***Managementul carierelor***. Planificarea resurselor umane oferă o imagine pe termen scurt, mediu şi lung asupra necesarului de personal al organizaţiei şi, prin aceasta, permite întocmirea planurilor de carieră şi păstrarea, în organizaţie, a angajaţilor cu mare potenţial, care generează un avantaj concurenţial.

3.4. Etapele procesului de planificare a resurselor umane

Indiferent de modelul de gestionare a resurselor umane ales, orice demers de planificare a resurselor umane trebuie să aibă în vedere, în principiu, analiza a două categorii de elemente majore: necesităţile organizaţiei, pe de o parte, şi resursele acesteia, pe de altă parte. Paşii parcurşi în cadrul acestui demers sunt prezentaţi în figura 3.1.

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

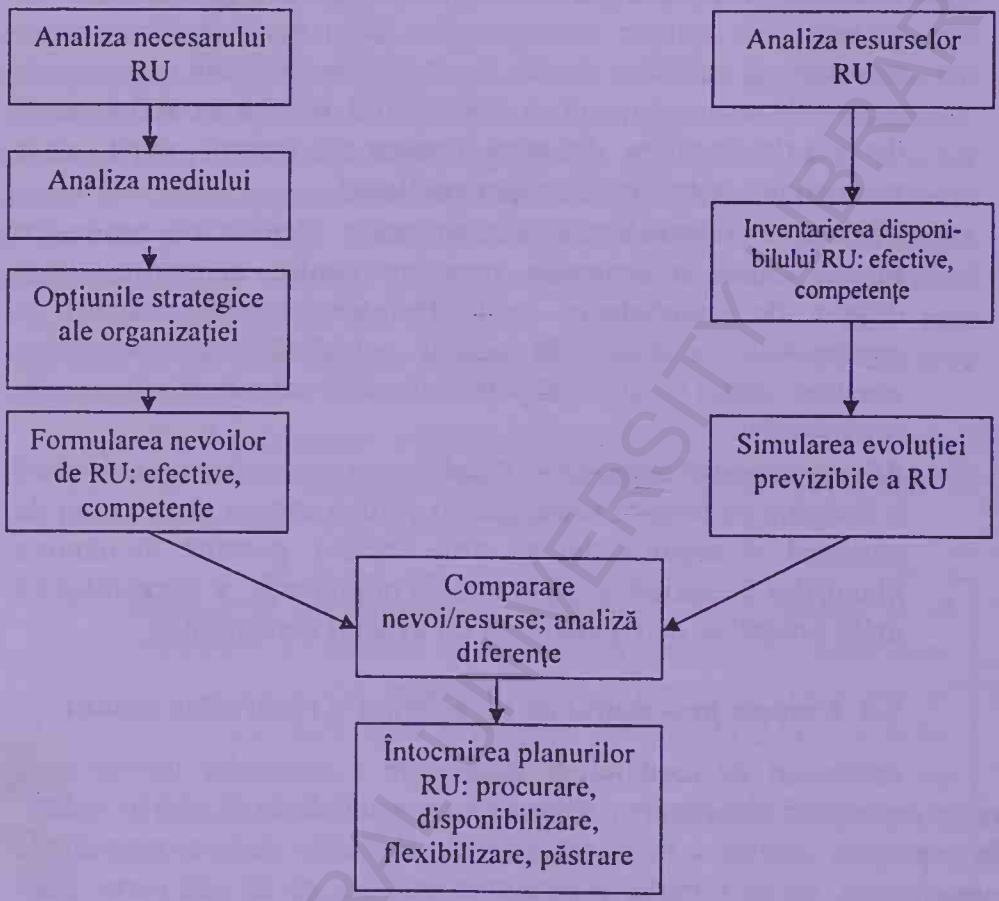


Figura 3.1. *Etapele planificării R.U.*

3.5. Analiza resurselor umane ale organizației

Punctul de plecare în managementul previzional al resurselor umane îl constituie, firesc, analiza resurselor existente.

- ***Efectivul de personal***

Efectivul de personal: totalitatea salariaților care au contract de muncă încheiat cu organizația, indiferent de forma acestuia (contract de munca pe durată nedeterminată, contract pe durată determinată, contract cu timp parțial / fracțiune de normă, contract de muncă la domiciliu).

BCU "CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY"

Angajații care alcătuiesc efectivul organizației sunt înregistrați, conform legii, într-un registru general de evidență a salariaților. Acesta se completează în ordinea angajării și cuprinde elementele de identificare ale tuturor salariaților: data angajării, funcția/ocupația conform specificației Clasificării ocupațiilor din România sau altor acte normative, tipul contractului individual de muncă și data încetării contractului individual de muncă (Cf. Codul muncii din România, titlul II, art. 34.).

Cunoașterea numărului de angajați ai organizației nu este suficientă pentru planificarea resurselor umane; previzionarea evoluțiilor în materie de resurse umane necesită și determinarea structurii efectivelor de personal.

- ***Structura efectivului de personal***

Principala sursă de informații pentru determinarea structurii personalului o constituie tot registrul de evidență. Astfel, cu ajutorul datelor din acesta poate fi stabilită structura angajaților în funcție de:

- vârstă;
- vechimea în muncă/în organizație;
- sex;
- calificare.

Structura efectivului după criteriile enunțate oferă informații importante cu privire la gradul de îmbătrânire a personalului, disparități între sexe, nivelul de calificare - punct de plecare pentru luarea unor decizii esențiale în armonizarea disponibilului cu necesarul de resurse umane.

- ***Evoluția efectivului de personal***

În mod firesc, recrutările, plecările de personal, promovările unor angajați modifică structura și/sau numărul personalului.

Urmărirea sistematică a acestor modificări ale efectivului permite anticiparea evoluțiilor viitoare ale resurselor umane.

Un indicator important pentru estimarea evoluției efectivului îl constituie fluctuația personalului.

***Fluctuația personalului**: pierderea, pe un anumit interval de timp, a forței de muncă.*

Indicatorul care măsoară fluctuația se calculează astfel:

F = (număr de ieşiri: număr mediu de personal) × 100

Având în vedere impactul pe care fluctuația îl are asupra modificării efectivului de personal şi, implicit, asupra realizării obiectivelor organizației, de o deosebită importanță se pot dovedi datele obținute prin intervievarea/chestionarea celor care părăsesc organizația. La întrebarea „ Ce a determinat decizia dvs. de a părăsi organizația?" răspunsurile pot genera informații cu privire la cauzele majore ale fluctuației. Astfel, se poate afla că angajații plecacă deoarece:

- caută un salariu mai bun;
- caută perspective mai bune de carieră;
- vor un grad mai mare de siguranță;
- caută condiții mai bune de formare;
- au avut relații dificile cu managerul;
- au avut relații dificile cu colegii;
- au motive personale (schimbare domiciliu etc.).

În funcție de informațiile obținute, organizația poate lua măsurile necesare pentru a atenua/ elimina factorii interni care conduc la o fluctuație mare a resurselor sale umane.

3.6. Analiza nevoilor viitoare de resurse umane

Aşa cum afirmam anterior (cap. 1), strategia de resurse umane trebuie să fie corelată cu strategia generală a organizației. În consecință, orice plan de personal trebuie elaborat având în vedere necesitatea îndeplinirii obiectivelor strategice ale organizației.

La baza previzionării nevoilor de personal se află, aşadar, planul de afaceri al organizației şi bugetul acesteia. Pornind de la planul de afaceri şi utilizând diferite tehnici de previzionare[1], se determină atât numărul, cât şi structura resurselor umane (calificări, competențe) necesare pentru îndeplinirea planului de afaceri.

Exemplu:

1. Număr curent de angajați: 70 persoane
2. Rata de pierdere anuală (indice fluctuație): 10%
3. Pierdere aşteptată în cursul anului curent: 7 persoane
4. Efectiv estimat la sfârşitul anului curent: 63 persoane
5. Număr necesar an următor (conform plan afaceri): 75 persoane
6. Număr recrutări (5-4): 12 persoane.

3.7. Elaborarea planurilor de resurse umane

În final, disponibilul de resurse umane (oferta) este comparat cu necesarul (cererea). În esență, putem avea una din următoarele situații:

- excedent de personal, dacă oferta este superioară cererii, ceea ce va conduce la necesitatea elaborării unui plan de disponibilizare a excedentului;
- deficit de personal, dacă cererea este superioară ofertei, situație în care va fi elaborat un plan de procurare a resurselor umane care să acopere deficitul.

Realitatea este, însă, mult mai complexă decât un simplu model matematic. Astfel, organizația se poate întâlni cu situații cum ar fi:

- excedent total de personal, dar deficit la anumite meserii/profesii/calificări;
- deficit de personal la nivelul organizației, dar excedent la anumite meserii/profesii/calificări;

[1] Din rândul tehnicilor de previzionare care pot fi utilizate amintim: *judecata managerială (a experților):* reuniune a managerilor/specialiştilor , în cadrul căreia aceştia elaborează scenarii privind activitatea viitoare a organizației, ceea ce le permite şi aproximarea necesarului RU; *analiza tendinței indicatorilor:* studierea evoluției trecute a indicatorilor RU (ex.: număr muncitori direct productivi/număr muncitori auxiliari) şi prelungirea tendinței în viitor.

- excedent de personal pe perioade definite de timp (restrângeri de activitate datorită caracterului sezonier al acesteia);
- deficit de personal pe perioade definite de timp (proiecte majore, care solicită forță de muncă suplimentară până la finalizarea lor) etc.;

O sintetizare a acestor situații și a măsurilor care trebuie întreprinse și încorporate în diferitele planuri de resurse umane este prezentată în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. *Măsuri de armonizare a resurselor cu nevoia de personal*

	Deficit de personal - nivel organizație	**Excedent de personal - nivel organizație**
Deficit la anumite profesii /calificări	- plan de formare / recalificare; - plan de recrutări externe	- plan de formare / recalificare; - promovări interne; - plan de disponibilizare
Excedent la anumite profesii / calificări	- plan de recrutări externe; - disponibilizări în calificările excedentare	- plan de disponibilizare; - flexibilizare

3.8. Conținutul planurilor de resurse umane

Obiectivele vizate în planurile de resurse umane diferă, în mod obiectiv, de la o organizație la alta, dar, în linii generale, ele se referă la:

- *În cazul planurilor de procurare a resurselor umane:*
  - procurare din surse interne: promovări, redistribuiri, recalificări, perfecționări[1];
  - recrutare din surse externe organizației;
  - exploatarea unor surse alternative (angajați cu normă parțială de timp etc.);
  - pachete de condiții speciale pentru „ super calificați";

[1] Pentru a realiza o recrutare internă eficace, este nevoie de o bază de date actualizată, care să ofere o situație clară a structurii calificărilor, competențelor existente în organizație.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *În cazul planurilor de flexibilizare a utilizării personalului:*
  - utilizarea lucrătorilor cu normă de timp parțială;
  - împărțirea postului între angajați;
  - munca la domiciliu, telemunca;
  - aranjamente cu program de muncă flexibil, care să satisfacă, deopotrivă, nevoile angajatului și ale organizației;
- *În cazul planurilor de reducere a numărului de personal:*
  - stabilirea numărului de angajați care trebuie să plece;
  - măsuri pentru informarea sindicatelor;
  - previzionarea plecărilor pe cale naturală (pensionări);
  - stimulente financiare care pot încuraja disponibilizările voluntare;
  - consiliere, sprijin pentru găsirea altor locuri de muncă[1].
- *În cazul planurilor destinate păstrării angajaților-cheie:*
  - revizuirea nivelurilor de remunerare, pe baza unor anchete de piață;
  - proiectarea unor posturi „personalizate", care să corespundă competențelor angajaților;
  - angrenarea în proiecte care să satisfacă nevoia de realizare personală a angajaților vizați;
  - stimularea creării unor legături sociale în interiorul organizației (prin acțiuni de team building, de exemplu);
  - crearea posibilităților de dezvoltare a carierei;
  - îmbunătățirea raportului viață profesională/ viață personală, prin oferirea unui program de lucru flexibil, a unor facilități care să vizeze membri ai familiei etc.

3.9. Importanța planificării resurselor umane

Importanța planificării resurselor umane rezidă în însăși natura ei, ca activitate distinctă în MRU. Astfel, o planificare eficace a personalului permite:

- evitarea dezechilibrelor majore între necesarul și resursele de personal;
- reducerea cheltuielilor legate de fluctuația mare de personal;
- gestionarea resurselor umane ale organizației într-o manieră proactivă, nu reactivă;

[1] Obiectivul se înscrie în strategia de responsabilitate socială a organizației.

- punerea de acord a obiectivelor personale ale angajaților cu cele ale organizației;
- realizarea unor niveluri ale productivității muncii care să satisfacă nevoile organizației într-un mediu intens concurențial, dar și nevoile angajaților.

Productivitatea muncii a fost întotdeauna una din preocupările majore ale oricărei organizații și, în mod evident, nivelurile acestui indicator sunt influențate de felul în care se realizează planificarea resurselor umane. Totodată, conținutul planurilor de resurse umane este determinat de nivelurile productivității muncii pe care organizația își propune să le atingă.

Diverși factori trebuie avuți în vedere în planificarea forței de muncă, atunci când sunt urmărite niveluri superioare ale productivității.

Astfel, tendința adoptării unor tehnologii moderne și a utilizării unor utilaje sofisticate, automatizate conduce la diminuarea necesarului de muncitori direct productivi.

În planificarea calitativă a forței de muncă, în procesul de redefinire a posturilor, trebuie avute în vedere păstrarea/atragerea unor salariați înalt calificați și utilizarea la maximum a competențelor rare, care generează un avantaj concurențial pentru organizație.

De asemenea, angajații care au depus eforturi deosebite pentru realizarea obiectivelor organizaționale trebuie păstrați și motivați suplimentar (formare, promovare etc.), astfel încât climatul de muncă să fie caracterizat de recunoașterea și valorizarea competențelor și a loialității.

Așadar, profesioniștii din departamentul de resurse umane, împreună cu managerii de pe toate nivelurile ierarhice trebuie să aibă în vedere, în procesul de planificare, creșterea eficacității posturilor existente, apariția unor posturi noi, dispariția posturilor care, în noul context tehnologic, devin superflue și generatoare de costuri inutile - toate acestea, în vederea armonizării nevoilor organizației în materie de personal, cu nevoile angajaților.

3.10. Tendințe actuale în planificarea resurselor umane

Debutul mileniului al III-lea este caracterizat de fenomene economice şi sociale majore, fenomene care influențează, într-o manieră hotărâtoare, planificarea resurselor umane în organizații. Dintre acestea, vom reține două, pe care le considerăm a fi cele mai importante.

În primul rând, *expansiunea şi diversificarea organizațiilor*, generate de mondializarea piețelor, obligă multinaționalele să ia în considerare răspunsul la o întrebare majoră: „Cu ce specialişti lucrăm în filiale? Folosim competențele locale - ceea ce presupune gestionarea diferențelor culturale - sau transferăm competențele din „rezerva" societății-mamă?". În mod evident, răspunsul diferă, de la o organizație la alta, dar, indiferent care va fi acesta, el are implicații asupra elaborării planurilor de resurse umane.

În al doilea rând, intrarea omenirii în mileniul al III-lea a însemnat şi declanşarea uneia din cele mai profunde *crize economice mondiale*. În mod evident, criza a antrenat concedieri masive, revizuiri de posturi care afectează, uneori într-o manieră dramatică, salariații concediați, familiile lor, moralul colegilor rămaşi, dar care se simt ei înşişi amenințați, ca şi imaginea organizației, performanța sa financiară şi economică.

Pentru a-şi proteja imaginea, fără a genera daune majore asupra performanțelor lor economice, organizațiile trebuie să gestioneze cu multă grijă politica de concedieri şi să limiteze efectele negative ale acestora asupra climatului de muncă.

Astfel, planurile de resurse umane în perioade de criză economică trebuie să cuprindă şi un set de măsuri care să vizeze:

- pensionarea (anticipată) a persoanelor care îndeplinesc condițiile legale şi *la ale căror competențe se poate renunța;*
- concedierea definitivă a angajaților ale căror posturi se restructurează, ca urmare a reducerii activității, cu acordarea unor compensații salariale;
- suspendarea activității salariaților ale căror posturi se restructurează temporar;
- acordarea unor concedii fără plată, pe perioade determinate de timp;
- transferul în filiale/subunități care sunt mai puțin afectate de criză;

- împărțirea postului între doi angajați;
- oferirea unor servicii de consiliere şi asistență psihologică pentru angajații rămaşi;
- îmbunătățirea comunicării interne, care să vizeze explicarea anticipativă a măsurilor pe care organizația este nevoită să le ia în perioada dificilă parcursă;
- revizuirea sistemelor de recompense, astfel încât salariații să conştientizeze, mai mult decât oricând, că organizația valorizează efortul şi recompensează bunele comportamente.

Noțiuni-cheie

- *planificarea resurselor umane;*
- *efectiv de personal;*
- *structura personalului;*
- *cerere de personal;*
- *ofertă de personal;*
- *fluctuație de personal.*

Probleme pentru reflecție şi discuții:

1. Activitatea de planificare a resurselor umane este *necesară sau inutilă*? De ce?
2. Argumentați *scopul şi importanța intervievării/ chestionării angajaților* care părăsesc organizația, cu privire la *motivele plecării*.
3. Pe o piață intens concurențială, fiecare organizație încearcă să păstreze angajații cu potențial profesional ridicat. Indicați *obiectivele* pe care le aveți în vedere într-un *plan de păstrare a angajaților-cheie*.
4. În ce situații se impune elaborarea unui *plan de flexibilzare a utilizării personalului?* Care sunt *obiectivele* unui asemenea plan?
5. Argumentați *importanța planificării resurselor umane*, specificând şi *locul acesteia în ansamblul activităților MRU.*

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru a afla mai mult...

Benchemam, F., Galindo, G., (2006), *Gestion des ressources humaines,* Gualino editeur, EJA, Paris, p. 25-33.

Bourque, J.J., (1995), „Le syndrome du survivant dans les organisations", în *Gestion,* vol 20, n.3, septembrie 1995, pp. 114-118.

Campoy, E., Maclouf, E., Mazouly, K., Neveu, V., (2011), *Gestion des ressources humaines,* Pearson Education France, Paris, pp. 1-13.

Casson, J., (1978), *Re-evaluating Company Manpower Planning in the Light of Some Practical Experiences,* Institute of Manpower Studies, Brighton.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R., (2002), La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Pearson Education, pp. 162-185.

Gilbert, P., Parlier, M., (2005), „La gestion professionnelle des RH: fondements, bilan et mise en place" in Weiss, D., *Ressources humaines*, 3éme edition, Editions d'Organisation, Paris.

Mintzberg, H., (2008), *Ascensiunea şi declinul planificării strategice*, Ed. Publica, Bucureşti.

Quinn Mills, D.,(1983), „Planning with people in mind", *Harvard Business Review,* November - December, pp. 97-105.

www.codulmuncii.ro.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Să formezi o echipă este doar începutul,
să rămâi împreună este progresul,
să lucrezi împreună este succesul".
Henry David Thoreau

CAPITOLUL 4
RECRUTAREA ŞI SELECŢIA RESURSELOR UMANE

Obiectivele învăţării

După studierea acestui capitol, veţi fi capabili să:
- *descrieţi etapele procesului de recrutare şi selecţie;*
- *utilizaţi metodele de recrutare şi selecţie;*
- *concepeţi un ghid de interviu pentru selecţia angajaţilor*
- *explicaţi importanţa recrutării şi selecţiei în ansamblul activităţilor MRU.*

4.1. Delimitări conceptuale

În situaţia în care planificarea resurselor umane conduce la concluzia existenţei unui deficit de personal, deci a unor posturi vacante, specialiştii din departamentul de resurse umane şi managerii interesaţi trebuie să ia decizia asigurării personalului necesar, prin recrutarea şi selecţia acestuia.

Literatura de specialitate prezintă mai multe puncte de vedere cu privire la abordarea activităţii menite să asigure ocuparea posturilor vacante din organizaţie. Aceste puncte de vedere pot fi însă grupate în două abordări majore:

a) activitatea este privită ca fiind formată din două procese distincte, dar interdependente: procesul de recrutare şi procesul de selecţie (Dolan et al, 2002; Cole, 2000). Unul din principalele argumente ale acestei abordări îl constituie ideea că recrutarea trebuie să fie făcută exclusiv de specialişti din cadrul departamentului de resurse umane, în timp ce în procesul de selecţie sunt angrenate şi alte persoane (în rândul acestora, managerii care au solicitat ocuparea posturilor vacante din departamentele lor joacă un rol important);

b) procesul de recrutare şi selecţie este privit ca un tot unitar, ce presupune parcurgerea unor etape distincte, la care participă diferite persoane din organizaţie, importanţa rolului lor variind în funcţie de specificul etapei (Armstrong, 2003; Peretti, 2004; Benchemam & Galindo, 2006).

Recunoscând validitatea premiselor ambelor abordări, noi am optat pentru cea de a doua, argumentul principal fiind faptul că recrutarea şi selecţia au un obiectiv major unic: identificarea şi alegerea celor mai potrivite persoane pentru posturile vacante din organizaţie.

În efortul de clarificare a noţiunilor ni se pare, de asemenea, utilă precizarea pe care o fac Dolan şi colaboratorii săi. Aceştia atrag atenţia asupra faptului că, de cele mai multe ori, „în vorbirea curentă, noţiunea de *recrutare* este utilizată ca termen generic pentru ansamblul operaţiilor care vizează ocuparea posturilor vacante. Specialiştii în resurse umane folosesc mai degrabă termenul de *asigurarea personalului*[1] pentru a desemna ansamblul etapelor procesului: recrutare, selecţie, integrarea personalului" (Dolan, 2002, p.188).

În concluzie, putem defini procesul de recrutare şi selecţie astfel:

> ***Recrutarea şi selecţia**: proces de identificare a persoanelor potenţial potrivite unor posturi vacante şi de selecţionare, pe baza unor criterii adecvate, a persoanelor celor mai potrivite pentru realizarea obiectivelor specifice postului.*

4.2. Procesul de recrutare şi selecţie

Pentru realizarea scopului major - ocuparea postului vacant cu persoana cea mai potrivită pentru îndeplinirea obiectivelor specifice postului - este necesară parcurgerea mai multor etape, dintre care primele două - identificarea nevoii de personal şi descrierea postului vacant - nu ţin de procesul propriu-zis de recrutare şi selecţie, ci de alte două activităţi ale MRU: planificarea resurselor umane şi analiza şi definirea posturilor.

[1] „Dotation", în original.

Numărul etapelor, succesiunea acestora, instrumentele utilizate depind de o serie de factori interni şi externi organizației dar, în general, procesul de recrutare şi selecție se desfăşoară conform figurii 4.1.

I. Definirea nevoii de personal

1.1. Identificarea nevoii de personal
1.2. Definirea posturilor vacante
1.3. Formularea cererii de recrutare
1.4. Luarea deciziei de recrutare

II. Recrutarea candidaților

2.1. Stabilirea criteriilor de recrutare şi selecție
2.2. Elaborarea şi promovarea anunțului de recrutare

III. Selecția candidaților

3.1. Selectarea dosarelor de candidatură
3.2. Desfăşurarea interviurilor
3.3. Desfăşurarea testărilor
3.4. Verificarea referințelor

IV. Concretizarea selecției

4.1. Luarea deciziei de ocupare a postului
4.2. Negocierea condițiilor de ocupare a postului
4.3. Semnarea contractului individual de muncă

Figura 4.1. *Etapele unui proces de recrutare şi selecție*

BCU IASI SCIENTIFIC UNIVERSITY LIBRARY

4.2.1 Definirea nevoii de personal

- ***Identificarea nevoii de personal*** este, așa cum menționam mai sus, o fază care nu aparține, propriu-zis, procesului de recrutare și selecție, ci activității de planificare a resurselor umane. Astfel, când din compararea necesarului de personal cu resursele existente rezultă un deficit, acesta se materializează în posturi vacante care urmează să fie ocupate, într-un orizont de timp mai apropiat sau mai îndepărtat, în funcție de nevoile concrete ale organizației.
- ***Definirea posturilor vacante*** se realizează ca urmare a analizei posturilor. Practic, analizarea posturilor se finalizează cu întocmirea profilului posturilor vacante/întocmirea fișelor de post iar acestea din urmă stau la baza elaborării profilului ocupantului postului și la stabilirea criteriilor de selecție. Succesul sau eșecul recrutării depinde în mare măsură de definirea clară a postului, deoarece criteriile de selecție vor fi stabilite în funcție de caracteristicile postului.
- ***Formularea cererii de recrutare*** aparține managerului în al cărui departament a fost identificată nevoia de personal. La originea cererii de recrutare se află fie o plecare definitivă din organizație, un transfer pe un alt post, fie un post suplimentar, rezultat al diversificării activității, potrivit informațiilor rezultate din planificarea resurselor umane.
- ***Luarea deciziei de recrutare.*** Cererea de recrutare este înaintată managerului departamentului de resurse umane care, împreună cu top-managementul organizației, analizează necesitatea și oportunitatea ocupării posturilor vacante și declanșează procesul de recrutare. Diagnosticul de oportunitate trebuie să ia în considerare toate soluțiile alternative cererii de recrutare: reorganizarea departamentului, măsuri de creștere a productivității, redistribuirea sarcinilor etc.

4.2.2. Recrutarea candidaților

- ***Stabilirea criteriilor de recrutare și selecție*** are la bază caracteristicile postului vacant. Criteriile constituie coloana vertebrală a procesului de recrutare și selecție deoarece, pe de o parte, ele permit candidaților potențiali să aprecieze în ce măsură postul vacant corespunde așteptărilor lor profesionale și, pe de altă parte, asigură

evaluatorilor grila de lectură în funcție de care vor aprecia adecvarea candidaților la post.

Criteriile de selecție diferă, în funcție de caracteristicile postului vacant și de specificul organizației, dar, dincolo de diversitatea lor, pot fi grupate în trei categorii:

- ***criterii profesionale:*** experiența în muncă, în general; experiența în activitatea specifică postului; experiență de lucru în contexte culturale diferite; performanțe deosebite în responsabilități din fișa postului etc.
- ***criterii personale:*** capacitate de comunicare și negociere; deschidere spre nou, flexibilitate; capacitate analitică; perseverență; gândire pozitivă, încredere în eficacitatea personală; dinamism, etc.
- ***criterii organizaționale:*** adecvarea la post (să nu fie sub-/supracalificat); compatibilitatea cu valori promovate de organizație (munca în echipă/competiția; orientarea spre client/ orientarea spre angajat; conformarea la norme / deschiderea spre nou etc.)

• ***Elaborarea și promovarea anunțului de recrutare.*** Anunțul de recrutare este întocmit pornind de la caracteristicile postului și, dat fiind faptul că informațiile cuprinse în el ajung la potențialii candidați, calitatea acestuia influențează decisiv eficacitatea întregului proces de recrutare și selecție. În consecință, anunțul trebuie să îndeplinească anumite condiții de conținut și formă.

Informațiile pe care trebuie să le conțină anunțul de recrutare sunt, în linii generale, următoarele:

- titlul anunțului care, de obicei, reprezintă denumirea postului vacant;
- domeniul de activitate al organizației, numele acesteia[1];
- responsabilitățile postului (fără multe detalii; acestea pot fi menționate cu ocazia interviului de selecție);
- competențele, caracteristicile individuale pe care trebuie să le dețină ocupantul postului/candidatul;

[1] Nu toate organizațiile își menționează numele, de cele mai multe ori de teama concurenței și mai ales atunci cînd recrutarea se face prin internet sau prin intermediul companiilor specializate în recrutare. Totuși, multinaționalele, companiile care au deja o imagine bună pe piață nu ezită să menționeze explicit numele. De altfel, prin precizarea numelui se poate realiza și o publicitate indirectă organizației.

- avantajele (materiale, de carieră) pe care le oferă organizaţia;
- mijloace de contact (telefon, fax, e-mail, numele persoanei de contact);
- coordonate ale locului şi perioadei în care are loc selecţia candidaţilor.

Cerinţele de formă în elaborarea anunţului:

- concizie (detaliile pot fi menţionate cu ocazia interviului);
- claritate: candidatul trebuie să înţeleagă din anunţ dacă postul aflat în concurs este adecvat caracteristicilor sale personale şi profesionale;
- corectitudine: informaţiile trebuie să reflecte corect realitatea organizaţională; orice exagerare poate conduce la inducerea în eroare a candidaţilor şi, în final, la ineficienţa procesului de recrutare şi selecţie (determinată de costuri cu candidaţii care îşi dau seama, pe parcursul procesului de recrutare şi selecţie sau după angajare, că postul nu corespunde aşteptărilor lor);
- respectarea normelor ortografice, ortoepice: anunţul este un document oficial al organizaţiei şi contribuie la imaginea acesteia;
- respectarea normelor de nediscriminare (de sex, de rasă, de vârstă).

Eficacitatea unui anunţ de angajare poate fi apreciată în funcţie de: numărul solicitărilor de informaţii suplimentare; numărul candidaturilor depuse; gradul de compatibilitate a candidaţilor/noilor angajaţi cu condiţiile exprimate în anunţ.

Având în vedere importanţa pe care o prezintă anunţul pentru procesul de recrutare şi selecţie, elaborarea acestuia trebuie încredinţată unui specialist din departamentul de resurse umane sau de comunicare sau unei companii specializate în astfel de activităţi.

Promovarea anunţului se face în funcţie de forma de recrutare aleasă şi în funcţie de constrângerile de ordin financiar ale organizaţiei.

Formele (metodele) de recrutare pot fi: internă, externă, mixtă.

Recrutarea internă are ca surse angajaţii organizaţiei, care pot deveni candidaţi pentru posturile vacante. Promovarea anunţului se face, în acest caz, prin avizierele organizaţiei, prin radioul intern, prin reţeaua Intranet, dar şi pe cale orală, prin intermediul relaţiilor formale şi informale existente. Ocuparea posturilor vacante se va realiza, în cazul recrutării interne, prin una din metodele:

- *Promovarea* angajatului de pe postul pe care îl deţine, pe postul vacant, situat pe un nivel ierarhic superior. Promovarea prezintă un dublu avantaj: salariatul cunoaşte, deja, procedurile, normele, valorile organizaţiei, deci nu mai e necesară socializarea lui şi, în

același timp, constituie pentru ceilalți angajați o dovadă că organizația își valorizează personalul, ceea ce va conduce la consolidarea loialității și a angajamentului colectiv;
- *Transferul* angajatului de pe postul deținut pe postul vacant, acestea aflându-se pe același nivel ierarhic. În cazul transferului, se păstrează avantajul cunoașterii culturii organizaționale, dar pot apărea probleme, dacă el presupune mutarea angajatului într-o altă regiune geografică (în cazul organizațiilor care își desfășoară activitățile în mai multe amplasamente);
- *Rotația posturilor*. Spre deosebire de transfer, care are caracter permanent, rotația posturilor presupune mutarea temporară a salariatului pe postul vacant, ceea ce îi permite acestuia mai buna cunoaștere a organizației, însușirea unor competențe suplimentare.

Recrutarea externă are ca sursă piața forței de muncă, în general, și prezintă marele avantaj că permite pătrunderea în organizație a unor oameni noi; se recurge la ea în special atunci când se apreciază că printre salariații organizației nu pot fi găsite persoanele (înalt calificate) care să răspundă cerințelor postului vacant.

Promovarea anunțului de recrutare se face, în acest caz, prin mass-media generale, prin reviste de specialitate, pe pagina web a organizației, prin intermediul companiilor specializate. Metodele la care se poate recurge, în recrutarea externă, sunt următoarele:
- *Utilizarea informațiilor disponibile la Agențiile Județene de Ocupare a Forței de Muncă.* Acestea din urmă pun la dispoziția organizațiilor baza lor de date cu privire la situația șomerilor din raza lor teritorială de acțiune. Este o metodă ieftină de recrutare, dar se poate dovedi ineficientă, în cazul în care se caută personal înalt calificat;
- *Participarea la târguri de job-uri* este, de asemenea, o metodă facilă de recrutare, dar condiționată, temporal, de perioadele în care se organizează târgurile;
- *Utilizarea relațiilor (tradiționale) cu instituțiile de învățământ* (superior). Marile companii internaționale, dar și organizații de dimensiuni medii dezvoltă relații de colaborare cu instituțiile de învățământ. Acestea din urmă beneficiază, pentru elevii și studenții lor, de baze de desfășurare a stagiilor de practică, iar organizațiile pot observa din timp evoluția tinerilor merituoși care devin, în ultimul an de studii și după obținerea diplomelor, candidați pentru recrutare;

- *Utilizarea relaţiilor informale ale angajaţilor* cu prieteni, cunoştinţe din afara organizaţiei. Promovarea posturilor vacante se face, în acest caz, pe cale orală, salariaţii organizaţiei anunţându-şi cunoştinţele de posibilitatea de a ocupa un post şi de a deveni, astfel, colegi. În general, această metodă este eficace (salariaţii sunt un vector important de imagine al organizaţiei din care fac parte) şi nu solicită costuri mari. Ea este intens utilizată în ţările balcanice, în culturile cărora reţelele informale joacă un rol important în viaţa oamenilor. Metoda prezintă, însă, şi riscul apariţiei unor practici discriminatorii, dat fiind faptul că salariaţii au tendinţa să facă recomandări din rândul aceleiaşi etnii, al membrilor de familie, al persoanelor de acelaşi sex etc.;
- *Externalizarea activităţii de recrutare* este o metodă eficace, dar costisitoare. În acest caz, de recrutare se ocupă o companie specializată în acest gen de activităţi, deci se poate miza pe găsirea unor candidaţi foarte bine situaţi pe piaţa forţei de muncă. Problema o constituie preţurile mari pe care astfel de companii le percep de la organizaţiile care le solicită serviciile;
- *Comunicarea directă angajator-candidat,* fie la iniţiativa angajatorului, care îşi anunţă posturile vacante prin mass-media, fie la iniţiativa candidatului, care îşi prezintă dosarul de candidatură, în speranţa că ar putea ocupa un post în organizaţie.

Recrutarea mixtă presupune combinarea primelor două forme de recrutare. De obicei, organizaţiile încearcă să îşi ocupe posturile vacante din surse interne, după care recurg la metodele specifice recrutării externe.

O situaţie comparativă a celor două forme de recrutare este prezentată în tabelul 4.1.

Tabelul 4.1. *Analiză comparativă recrutare internă - recrutare externă* (adaptare după F. Benchemam & G. Galindo, *Gestion des Ressources Humaines,* EJA, Paris, 2006, p.43)

Avantaje	Recrutare internă	Recrutare externă
Pentru candidat	- bună cunoaştere a organizaţiei	- o nouă experienţă profesională, competenţe noi
Pentru organizaţie	- cost redus al recrutării; - cost infim (sau zero) al socializării ocupantului postului; - stimulează competiţia internă; - climat bun de muncă, în care angajaţii simt că sunt valorizaţi	- „sânge proaspăt", idei noi în organizaţie; - posibilitatea de a găsi cei mai buni profesionişti existenţi pe piaţă; - ocazia de a comunica în exterior informaţii despre evoluţia organizaţiei
Inconveniente		
Pentru candidat	- riscul de a-şi atinge propriul nivel de incompetenţă	- perioadă dificilă de adaptare la o cultură organizaţională nouă
Pentru organizaţie	- managerul aflat într-o relaţie dificilă cu un subordonat se poate debarasa de el, prin transfer; - bază redusă de recrutare → calitate redusă a selecţiei	- cost ridicat, comparativ cu recrutarea internă; - risc de neadaptare a noului angajat → eşecul recrutării→ costuri

4.2.3. Selecţia candidaţilor

• ***Selectarea dosarelor de candidatură.*** Conţinutul unui dosar de candidatură depinde de cerinţele specifice ale fiecărei organizaţii şi/sau ale postului vacant dar, în general, din el nu pot lipsi *curriculum vitae* (C.V.) şi scrisoarea de intenţie/motivaţie.

Deşi în selectarea candidaturilor se cere rigoare din partea consultantului pe probleme de recrutare şi selecţie, acesta din urmă nu trebuie să manifeste rigiditate în analiza compatibilităţii „ portretului" candidatului, aşa cum reiese el din dosar, cu caracteristicile postului vacant. Astfel, se recomandă ca cererile de angajare să fie grupate în trei categorii:

- clar corespunzătoare: candidații vor fi convocați pentru interviu;
- posibil corespunzătoare: candidații vor fi păstrați în rezervă;
- necorespunzătoare: dosarele sunt respinse, dar informații despre candidați pot fi păstrate în baza de date a departamentului RU, pentru recrutări viitoare.

O astfel de abordare va permite recrutorilor să asigure un bun proces de selecție și, deopotrivă, să contribuie la actualizarea bazei de date din care pot fi extrase, în cazul unor viitoare procese de recrutare, informații despre potențiali candidați. Din ce în ce mai multe organizații recurg, în recrutarea angajaților, la utilizarea formularelor de cerere de angajare standardizate. *Formularele de cerere de angajare* sunt elaborate în funcție de cerințele principalelor categorii de posturi: manageri, specialiști, funcționari, muncitori etc. Un formular de cerere bine conceput trebuie să dea posibilitatea solicitantului să-și facă o prezentare completă, să demonstreze că are atributele necesare ocupării postului vacant, iar recrutorului - să obțină, sistematizate, informațiile de care are nevoie.

În general, pentru posturile vacante care presupun activități simple, manuale și pentru cele de funcționari, formularele de cerere pot fi de tip „închis", prin care se cer informații de rutină (figura 4.2). Pentru posturile complexe, manageriale, formularele sunt „deschise", cer candidaților, pe lângă datele standard, să exprime opinii, judecăți (figura 4.3.)

Postul solicitat:
Numele:..... .Prenumele:..... Adresa:..... Număr de telefon:..... Data nașterii:..... Locul nașterii:..... Starea civilă:..... Copii:.....
Studii: Școală:..... Liceu:..... Cursuri de pregătire profesională:.....
Experiență profesională: Locul de muncă actual/ultimul loc de muncă:..... Denumirea organizației:..... Salariul:..... Locuri de muncă anterioare:.....
Preaviz necesar la actualul loc de muncă:..... Persoane de contact pentru referințe:.....
Semnătura: ..... Data: .....

Figura 4.2. *Formular de cerere de angajare tip „închis"*
(sursa: G.A. Cole, *Managementul personalului*, CODECS, 2000, p. 202)

Postul solicitat:
Numele:..... Prenumele:..... Adresa:..... Număr de telefon:..... Data naşterii: .....Locul naşterii:..... Starea civilă:..... Copii:.....
Studii generale şi de specialitate: Liceu:..... Facultate:..... Altele:.....
Cariera profesională Poziția curentă şi salariul:..... Scurtă descriere a posturilor anterioare (începând cu cel mai recent):..... Principalele domenii de interes/ Pasiuni personale:.....
Ce vă atrage la acest post? Ce contribuție considerați că puteți avea în organizație? Ce anume v-a oferit cele mai mari satisfacții în activitatea profesională de până acum? Cum credeți că va evolua cariera dvs. în următorii câțiva ani?
Preaviz necesar la actualul loc de muncă:.....
Persoane de contact pentru recomandări:.....
Semnătura:..... Data:.....

Figura 4.3. *Formular de cerere de angajare tip „deschis"*
(sursa: G.A. Cole, *Managementul personalului*, CODECS, 2000, p. 203)

Evident, trierea dosarelor se face în funcție de compatibilitatea candidaților cu caracteristicile postului/posturilor vacante, dar un criteriu secundar de selecție îl constituie, în special pentru posturile complexe, şi modul de prezentare/redactare a documentelor din dosar: acuratețea exprimării, respectarea normelor ortografice, ortoepice etc.

- ***Desfăşurarea interviurilor.*** În literatura de specialitate, interviul de selecție este considerat, în mod frecvent, drept etapa-cheie a întregului proces de alegere a noului angajat (Benchemam & Galindo, 2006; Peretti, 2004), dat fiind faptul că el dă posibilitatea celor două părți - angajator şi potențial angajat - să se întâlnească, să se evalueze reciproc, să îşi fundamenteze o eventuală decizie de parteneriat.

Există însă şi păreri potrivit cărora rolul interviului de angajare este supraevaluat; principalul argument pentru reconsiderarea importanței interviului în procesul de selecție este cel al subiectivității care intervine în evaluarea pe care fiecare parte implicată o face potențialului partener (Dolan et al., 2002; Cole, 2000).

Dincolo de controversele specialiştilor, etapa interviurilor este, pentru majoritatea covârşitoare a proceselor de recrutare, absolut necesară, fiindcă ea permite o mai bună cunoaştere a părţilor implicate şi, pe această bază, creează premisele unei bune alegeri.

În general, etapa interviurilor presupune parcurgerea mai multor paşi: programarea interviurilor, desfăşurarea propriu-zisă a lor şi faza post-interviu.

Programarea interviurilor trebuie încredinţată unei persoane care să cunoască bine toate detaliile legate de posturile vacante, să fie un bun organizator, atent la detalii, să transmită siguranţă de sine, profesionalism, să manifeste discreţie şi discernământ (de exemplu, să comunice informaţiile exclusiv candidatului).

Desfăşurarea propriu-zisă a interviurilor are un dublu scop:

- să îi permită angajatorului să-şi contureze o idee cât se poate de clară cu privire la compatibilitatea candidatului cu caracteristicile postului vacant;
- să îi dea posibilitatea candidatului să se exprime liber, să îşi prezinte trecutul profesional, aspiraţiile, calităţile etc.

Pentru atingerea acestui scop, interviul trebuie să se desfăşoare într-o atmosferă destinsă, care să permită celor două părţi să se prezinte şi să îşi exprime cerinţele, opţiunile, rezervele. Respectarea orei prevăzute pentru interviu, asigurarea unei durate corespunzătoare a acestuia, elaborarea unui ghid de interviu, pregătirea unui spaţiu adecvat pentru desfăşurare sunt elemente care trebuie avute în vedere şi care contribuie la o bună calitate a selecţiei.

Premisa desfăşurării interviului este aceea că el constituie un prilej de cunoaştere reciprocă, nu unul de punere în dificultate a candidatului. Altfel spus, interviul trebuie privit ca un proces de comunicare bidirecţional, nu un interogatoriu.

Evident, conţinutul propriu-zis al interviului depinde fundamental de caracteristicile postului vacant şi ale organizaţiei, în general, ca şi de reacţiile, deschiderea, temperamentul candidatului dar, pentru a asigura o structurare a informaţiilor pe care evaluatorul intenţionează să le obţină, este necesară elaborarea, în prealabil, a unui ghid de interviu. Pânişoară & Pânişoară propun următorul ghid de interviu pentru angajare (2004, pp. 40-41):

Arii de interes	Relevanță pentru:
Introducere	Prima impresie Crearea unui cadru propice
Educație: studii medii, studii superioare, cursuri de specializare	Corespondența studii-post Motivația pentru dezvoltare personală Expertiza managerială
Experiență, performanțe: - trecute - prezente	Nivel de desfășurare a muncii Competențe, aptitudini Eficiență Motivație pentru post Nivel de adaptare pe post
Viața de familie și comunitară (opțional)	Nivel de inserție socială Ajustări emoționale Aspecte morale
Activități și interese prezente: - hobby-uri, posibilități de relocare, rezerve financiare, sănătate	Vitalitate Managementul timpului Managementul banilor Abilități sociale Valori
Recapitulare	Puncte tari, puncte slabe Sinceritate Motivație Caracter Autoevaluare obiective Atitudini
Încheiere *Elemente privitoare la desfășurarea ulterioară a selecției* *Despărțire cordială*	

Figura 4.4. *Ghid de interviu pentru selecție*

În funcție de importanța, complexitatea posturilor vacante, de cultura organizației, numărul interviurilor și cel al intervievatorilor pot să varieze. Astfel, pentru posturile simple, un singur interviu (urmat, eventual, de teste de aptitudini), la care participă specialistul din departamentul RU și managerul echipei, este suficient pentru luarea unei decizii.

În cazul posturilor complexe, însă, este nevoie de o serie de interviuri succesive la care participă specialişti în RU, manageri de pe niveluri ierarhice superioare celui pe care se află postul vacant, chiar managerul general (atunci când numărul candidaților s-a restrâns şi se prefigurează o decizie).

Aşa cum menționam mai sus, interviul este un act de comunicare bilateral, care trebuie să se desfăşoare într-un climat de deschidere reciprocă dar, în cazul posturilor speciale, a căror activitate este caracterizată de un nivel ridicat de stres, interviul poate fi condus „sub presiune", pentru a simula situații reale şi a vedea reacțiile candidatului. La sfârşitul întrevederii, acestuia din urmă trebuie să i se explice motivele care au stat la baza comportamentului intervievatorilor.

Dată fiind importanța fazei de desfăşurare a interviului, persoanele participante din partea angajatorului trebuie să posede câteva calități de bază: abilități de comunicare verbală şi nonverbală, empatie, deschidere, stăpânire de sine, diplomație, capacitatea de a descifra implicitul, fermitate. Indiferent care va fi decizia finală, candidatul trebuie să plece cu o imagine pozitivă despre organizație şi, în eventualitatea apariției unui post vacant mai potrivit caracteristicilor sale, să revină cu plăcere.

- ***Faza post-interviu*** este destinată unei treceri în revistă a punctelor esențiale ale fiecărui interviu: cine este candidatul (ce ştie, ce ştie să facă, ce îi place), ce vrea acesta (salariu, tip de activități, plan de carieră), ce situație concretă are (personală, profesională, disponibilitate, rețea de care aparține), ce cunoştințe are despre post şi despre organizație. Toate aceste date, sistematizate, pot oferi un tablou centralizator al tuturor candidaților intervievați, care să stea la baza luării deciziei de angajare.

Aşadar, pe parcursul întregii etape a interviurilor de selecție, reprezentanții angajatorului implicați în proces trebuie să ia în considerare câteva aspecte care condiționează succesul ocupării postului vacant:

Tabelul 4.2. *Aspecte care trebuie avute în vedere la desfășurarea interviurilor de selecție*

Programarea interviurilor	• sunt oferite informații complete despre coordonatele temporale și spațiale ale desfășurării interviurilor; • reprezentantul angajatorului manifestă discreție și discernământ: oferă informații exclusiv candidatului; • se stabilește o durată estimativă a fiecărui interviu, în funcție de complexitatea postului vacant și de succesiunea interviurilor
Desfășurarea interviurilor	• se studiază cu atenție fiecare dosar și ghidul de interviu este adaptat în funcție de caracteristicile candidatului; • întrebările se adresează pe rând; se așteaptă răspuns după fiecare întrebare; • se evită ambiguitatea: la întrebări ambigue se primesc răspunsuri pe măsură; • se urmărește concordanța între mesajele verbale și cele nonverbale ale candidatului, pentru a detecta tendința de ascundere/ cosmetizare a adevărului; • se păstrează controlul asupra situației, evitând divagațiile nerelevante pentru selecție; • se evită stereotipurile, prejudecățile, pentru a asigura un proces de selecție nediscriminatoriu
Faza post-interviu	• sistematizarea informațiilor nu trebuie să conducă la pierderea unor aspecte esențiale despre candidat, nerelevante pentru actualul proces de selecție, dar importante în viitor

• ***Desfășurarea testărilor.*** Deși aplicarea testelor nu reprezintă o politică generalizată la nivelul organizațiilor, testările sunt necesare pentru anumite categorii de posturi, pentru care se cer aptitudini deosebite: inteligență, îndemânare, creativitate, sensibilitate etc. Așadar, atunci când se apelează la ele, testele trebuie să fie utilizate diferențiat, în funcție de caracteristicile posturilor. În practica organizațională pot fi utilizate:

- teste de inteligență (spațială, abstractă, numerică, verbală);
- teste de inteligență emoțională (relaționare);
- teste de personalitate;
- teste de atenție (distributivă);
- teste de creativitate;
- teste de aptitudini motrice etc.

Utilitatea testelor pentru posturi care presupun aptitudini deosebite nu poate fi contestată dar ele trebuie „folosite în circumstanțe adecvate, care să suplimenteze interviul, niciodată nefiind considerate un substitut pentru acestea." (*apud* Pânișoară & Pânișoară, 2004, p.44).

• ***Verificarea referințelor.*** Practica verificării referințelor, frecvent utilizată în organizațiile occidentale, este mai rară în context românesc sau, deseori, îmbracă un aspect pur formal (în special în organizațiile publice, unde acțiunea trebuie „bifată"). Și totuși, referințele sunt importante, fiindcă ele completează imaginea despre candidați și ajută decidentul în alegerea pe care trebuie să o facă.

Un alt aspect controversat este legat de momentul în care trebuie făcută verificarea referințelor: în timpul/imediat după selecția dosarelor de candidatură sau după interviu/testare?

Noi am optat pentru verificarea referințelor după realizarea interviurilor/ testării, din cel puțin două considerente:

- economie de timp: sunt verificate referințele doar pentru candidații rămași în concurs după interviu;
- aspecte de ordin etic: decizia cu privire la alegerea candidatului potrivit este destul de conturată, în acest stadiu al procesului, și nu există riscuri majore de a îi produce deservicii, dezvăluind intenția lui de a-și părăsi actualul loc de muncă.

4.2.4.Concretizarea selecției

• ***Luarea deciziei de ocupare a postului.*** După realizarea interviurilor - eventual, a testărilor - și verificarea referințelor, decidenții au suficiente informații pentru luarea deciziei de angajare.

O finală verificare a dosarelor, completate cu datele rezultate din ultimele etape, va permite o analiză în detaliu a candidaturilor rămase.

Uneori, când angajatorul nu reuşeşte să se decidă între doi-trei candidaţi, se poate recurge la o întâlnire - confruntare a acestora, în cadrul căreia pot fi observate diferenţele comportamentale, atitudinale.

Decizia finală este luată, de obicei, de către managerul în departamentul căruia se află postul vacant şi este comunicată, oficial, candidatului ales.

- ***Negocierea condiţiilor de ocupare a postului*** priveşte, în special, aspectele referitoare la remuneraţie şi elementele ei componente - sporuri, adaosuri etc. Candidatul ales primeşte, cu această ocazie, şi o sinteză a informaţiilor care au stat la baza aprecierii lui, conţinând atât datele care au justificat decizia de angajare, cât şi rezervele exprimate de persoane participante la procesul de recrutare şi selecţie.
- ***Semnarea contractului individual de muncă***, indiferent de natura lui (pe durată nedeterminată, pe durată determinată, timp parţial etc.), marchează acordul dintre cele două părţi şi, alături de fişa postului, va constitui cadrul formal care va defini colaborarea angajat-angajator.

4.3. Importanţa procesului de recrutare şi selecţie şi legăturile sale cu celelalte activităţi ale MRU

Pornind de la definiţia şi scopul său - alegerea candidatului celui mai potrivit pentru ocuparea unui post vacant, este evident faptul că procesul de recrutare şi selecţie joacă un rol major în ansamblul activităţilor MRU.

Planificarea resurselor umane este activitatea în cadrul căreia sunt identificate posturile vacante. Aşadar, iniţierea unui proces de recrutare şi selecţie este determinată chiar de rezultatele activităţii de planificare.

Analiza şi descrierea posturilor se finalizează cu elaborarea fişei de post, document care stă la baza stabilirii criteriilor de selecţie a candidaţilor pentru posturile vacante. În consecinţă, calitatea fişei de post influenţează considerabil procesul de recrutare şi selecţie.

Integrarea organizaţională este condiţionată de eficacitatea procesului de recrutare şi selecţie: un nou angajat care a fost evaluat greşit pe parcursul selecţiei se va integra cu dificultate în noul univers organizaţional sau, mai rău, îl va părăsi.

Dacă noul angajat se dovedeşte a nu fi compatibil cu postul ocupat, organizaţia trebuie să încerce să completeze aptitudinile acestuia prin implicarea lui în programe de ***instruire organizaţională*** adecvate care implică, evident, costuri suplimentare.

Evaluarea performanțelor angajatului va avea, ca punct de plecare, aprecierea făcută cu ocazia selecției și toate progresele profesionale ale acestuia trebuie judecate pornind de la această primă apreciere.

Motivarea corespunzătoare a noului angajat, alegerea celor mai potriviți factori de motivare au la bază compatibilitatea dintre caracteristicile individului și cele ale postului. Dacă selecția nu s-a făcut riguros, politica de motivare va fi extrem de greu de stabilit/aplicat. Climatul de muncă, relația de parteneriat angajat-angajator sunt, de asemenea, dependente de eficiența procesului de recrutare și selecție. Dacă noul angajat se simte confortabil în exercitarea responsabilităților postului său, acesta va fi motivat, performanțele sale individuale vor influența pozitiv performanțele colectivului din care face parte și, implicit, climatul de muncă. Sintetic, consecințele eficienței/ineficienței procesului de recrutare și selecție sunt prezentate în tabelul 4.3.

Tabelul 4.3. *Consecințe ale procesului de recrutare și selecție*

Proces de recrutare și selecție eficient	**Proces de recrutare și selecție ineficient**
• Bună motivație • Consolidarea echipelor • Fluctuație redusă • Performanțe individuale și de grup superioare	• Irosirea costurilor directe ale recrutării • Costuri generate de instruirea suplimentară a noului angajat • Reducerea productivității (rebuturi, erori, întârzieri) • Costuri indirecte (supraîncărcarea, stresul colegilor de muncă)

Noțiuni-cheie:

- *recrutare - selecție;*
- *anunț de recrutare;*
- *recrutare internă, recrutare externă;*
- *fișă de cerere de angajare;*
- *interviu;*
- *teste de personalitate, teste profesionale;*
- *referințe.*

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Elaborați un *anunț de recrutare* pentru un post vacant de *manager al departamentului RU* într-o filială românească a unei organizații multinaționale. Țineți seama de condițiile de conținut și de formă pe care trebuie să le îndeplinească un astfel de anunț.
2. Analizați, comparativ, *recrutarea internă* și *recrutarea externă*.
3. Sunteți consultant pe probleme de recrutare și selecție într-o instituție publică și trebuie să organizați un interviu de selecție pentru ocuparea postului de *casier*. Elaborați un *ghid de interviu* și evidențiați aspectele-cheie pe care trebuie să le aveți în vedere pe parcursul interviului. Credeți că este necesar să organizați și o *testare* a candidaților ? Argumentați.
4. Argumentați *rolul etapei de verificare a referințelor* în cadrul procesului de recrutare și selecție.
5. Argumentați *importanța procesului de recrutare și selecție* în ansamblul activităților MRU.

Pentru a afla mai mult...

Bouchet, D., Doyon, C., (1991), *La sélection du personnel: pour trouver l'excellence*, Quebec, Ed. Agence d ARC.

Breaugh, J.A., (1992), *Recruitment: Science and Practice*, Boston, PWS-Kent.

Campion, M.A., Palmer, D.K., Campion, J.E.,(1997) „A Review of Structure in the Selection Interview", in *Personnel Psychology*, vol 50, pp. 655-702.

Campoy, E., Maclouf, E., Mazouly, K., Neveu, V., (2011) *Gestion des ressources humaines,* Pearson Education France, Paris, pp. 63-78.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R., (2002) *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles,* Pearson Education, pp. 189-211.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Gavand, A.., (2005), *Recrutement: les meilleures pratiques,* Editions d'Organisation, Paris.

Pânișoară, G., Pânișoară, I.O., (2004), *Managementul resurselor umane*, Ed. Polirom, Iași, pp. 28-49.

Plumbley, P., (1985), *Recruitment and Selection*, IPM.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Învățați de la predecesorii voștri, căci aceasta este cea mai bună învățătură"
Xenofon

CAPITOLUL 5
INTEGRAREA ÎN ORGANIZAȚIE

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:
- *să explicați conținutul integrării organizaționale;*
- *să descrieți componentele integrării organizaționale;*
- *să argumentați rolul mentorului în procesul de socializare organizațională;*
- *să elaborați strategii și programe de integrare;*
- *să argumentați importanța integrării organizaționale în ansamblul activităților MRU.*

5.1. Conținutul integrării organizaționale

Eficiența procesului de recrutare și selecție poate fi apreciată abia după integrarea deplină a noului angajat în mediul organizațional, pe postul pe care l-a ocupat.

Indiferent care a fost parcursul lui profesional anterior, angajatul care se instalează pe un post nou, într-o organizație nouă, trebuie să facă față unor provocări de ordin profesional și social, cultural, unei nevoi de adaptare la cerințele organizației/colectivului în care intră. Schimbarea, indiferent de natura ei, generează un disconfort pe care angajatul trebuie să îl poată gestiona astfel încât să nu aibă consecințe negative asupra performanțelor sale profesionale, asupra performanțelor grupului în care a intrat, ale organizației, în general. Din acest motiv, interesele angajatului și cele ale organizației trebuie să fie convergente, în sensul unei integrări, al unei adaptări rapide la noul context de muncă.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Aşadar, pentru realizarea unei relații de echilibru, perioada de început este extrem de importantă, atât pentru individ, cât şi pentru organizație, numai că, aşa cum remarcă Pânişoară & Pânişoară (2004, p. 51), „fiecare dintre părți are o altă perspectivă asupra relației dintre ele: în timp ce organizația se centrează pe aspectele legate de compatibilitatea dintre capacități şi abilități *versus* responsabilitățile postului, individul se focalizează pe echilibrul dintre nevoile proprii *versus* climatul necesar realizării lor". Organizația nu poate lăsa la voia întâmplării adaptarea angajatului la noul post, ea trebuie să aibă un program de integrare a acestuia în mediul în care a intrat, program care să se încadreze într-o strategie definită, elaborată anterior. Scopul urmărit este acela de a avea angajați adaptați şi pregătiți să atingă obiectivele organizaționale în condiții de eficiență.

În perioada imediat următoare angajării, oamenii au nevoie de informații despre mediul socio-profesional în care au intrat, de sprijin, de încurajări, de explicații detaliate cu privire la caracteristicile postului ocupat şi la aşteptările organizației. Altfel spus, ei trebuie să simtă că devin parte a colectivului, expresie a culturii organizației, salariați capabili să realizeze performanțe la nivelul potențialului individual şi al aşteptărilor colective.

Integrarea organizațională: *proces prin care noul angajat învață responsabilitățile circumscrise postului ocupat şi cultura organizației.*

Procesul de integrare organizațională are, aşadar, două componente majore: una de adaptare profesională la caracteristicile postului, cealaltă - de natură socială, care priveşte adaptarea noului angajat la cultura organizațională. E. Schein, evidențiind conținutul integrării organizaționale, menționează că, în cadrul acestui proces, noul angajat învață (Schein, 1985, p. 6):

- scopurile principale ale organizației;
- mijloacele prin care scopurile pot fi atinse;
- responsabilitățile ce îi revin în rolul organizațional deținut;
- modelele comportamentale cerute de performarea rolului;

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

- regulile şi principiile care trebuie respectate pentru a menține integritatea şi identitatea organizației;
- filozofia care stă la baza politicii organizației față de angajați şi clienți;
- climatul în care membrii organizației interacționează.

Din păcate, în multe din organizațiile româneşti, activitatea de integrare organizațională este fie inexistentă, fie tratată superficial, atât de către managementul de vârf, cât şi de către departamentele de resurse umane. De cele mai multe ori, „povara" adaptării este lăsată în întregime pe umerii noului angajat sau, în cel mai „fericit" caz, la voia întâmplării, în sarcina colectivului în care a intrat, a managerului direct. Astfel, conform unei cercetări asupra integrării în organizații româneşti, efectuate în perioada 2003-2006, „ nu se poate vorbi de generalizarea aplicării unor strategii organizaționale de integrare socio-profesională, fapt care atrage părăsirea prematură a firmelor de către o serie de candidați valoroşi, bine pregătiți, selectați corect în prealabil"(Pânişoară, 2006, p. 204).

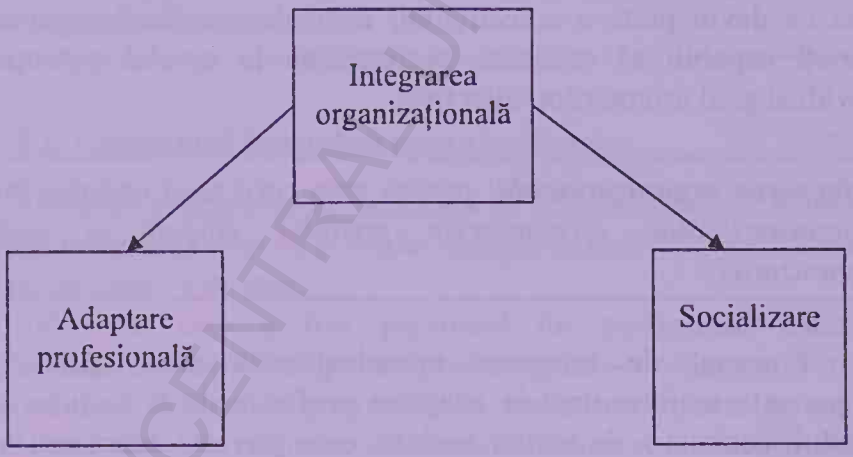


Figura 5.1. *Componentele integrării organizaționale*

5.2. Componenta profesională a integrării organizaționale

Adaptarea profesională a angajatului vizează modalitățile de îndeplinire a sarcinilor, de asumare a responsabilităților circumscrise postului ocupat.

Concret, acțiunile care trebuie întreprinse pentru integrarea profesională a noului angajat sunt:

- discutarea în detaliu a fișei de post: sarcini de îndeplinit, responsabilități care trebuie asumate, astfel încât noul angajat să fie capabil să își organizeze timpul de muncă în mod eficient;
- definirea clară a ariei de autoritate și decizionale: sarcinile pentru îndeplinirea cărora titularul postului are deplină libertate decizională, sarcinile pentru care este necesar acordul superiorului ierarhic;
- identificarea poziției postului în organigramă: cine sunt superiorii ierarhici (cui trebuie să raporteze), subordonații (cine trebuie să îi raporteze), colaboratorii (persoanele cu care cooperează pentru îndeplinirea sarcinilor individuale și colective);
- cunoașterea indicatorilor în funcție de care este apreciat modul de realizare a activităților (indicatori de timp, spațiu, performanță);
- cunoașterea procedurilor care stau la baza unei îndepliniri corespunzătoare a sarcinilor.

Actorii adaptării profesionale a salariatului sunt: managerul direct, colegii de muncă (membrii colectivului în care a intrat) și angajatul însuși. Pentru reușita procesului și atingerea rapidă a unui nivel superior al performanțelor, cei trei actori trebuie să conlucreze eficient, să manifeste deschidere, transparență, înțelegere.

În mod evident, adaptarea profesională îmbracă aspecte specifice în funcție de natura postului ocupat (muncă manuală, muncă intelectuală) și de situația în care se află noul angajat: a ocupat/nu a ocupat un post asemănător în trecut/într-o altă organizație. Dacă salariatul ocupă un post pentru care nu are experiență, rolul managerului direct și al colegilor devine mai important, nevoia de informare a salariatului fiind mare. Dacă, însă, individul a acumulat experiență profesională pe un post asemănător, el poate fi lăsat să joace rolul activ, să descopere aspectele specifice ale noii activități, colegii și superiorul ierarhic susținându-l în procesul de cunoaștere, oferindu-i informațiile de care are nevoie, atunci când întâmpină dificultăți.

Totodată, actorii procesului de adaptare, în special managerul, trebuie să conştientizeze faptul că, în această perioadă, este necesară o ajustare continuă a standardelor de îndeplinire a performanţelor, până la atingerea unui nivel maxim al potenţialului profesional al noului venit. În mod corespunzător, aşteptările organizaţiei în privinţa performanţelor individuale ale salariatului trebuie să aibă un trend ascendent, pe măsură ce integrarea profesională avansează.

5.3. Componenta socială a integrării organizaţionale. Rolul mentorului în socializarea angajatului[1]

Intrarea în organizaţie îi prilejuieşte noului angajat întâlnirea cu un mediu nou, în care propriile sale valori, credinţe, obiceiuri pe care le-a deprins în familie, şcoală, alte organizaţii din care a făcut parte, pot fi puse sub semnul întrebării. Este firesc, deci, ca el să nu se adapteze dintr-o dată la coordonatele culturale ale noului mediu, căci individul este, aşa cum afirmau M. Crozier şi E. Friedberg[2], un *actor social.* În această calitate, el *participă* la construcţia mediului în care evoluează, dezvoltând multiple strategii, modalităţi de abordare şi de rezolvare a diferitelor probleme; unele dintre aceste strategii pot intra în opoziţie cu obiectivele organizaţiei. Pentru ca între individ şi organizaţie să nu apară contradicţii disfuncţionale, primul trebuie *să fie influenţat* de către ceilalţi membri ai colectivului din care face parte. Această *influenţă socială* pe care o exercită modelele colective de comportament conduce la socializarea individului şi integrarea lui în grup sau la îndepărtarea lui (dacă propriile-i valori, credinţe, comportamente se dovedesc a fi incompatibile cu cele ale organizaţiei).

Socializare organizaţională: *procesul prin care o persoană învaţă valorile, normele, comportamentele care o îndreptăţesc să fie considerată membru al organizaţiei şi să participe la viaţa organizaţională.*

[1] Fragment inspirat din C. Frățilă, (2004), *Comportament organizaţional*, Ed. EFES, Cluj-Napoca, pp. 56-60.

[2] Apud D. Pemartin, *L'entreprise vue par ses salariés: systèmes de valeurs, stéréotypes, mythes, rumeurs,* Les Éditions d'Organisations, Paris, 1990, p.15.

Pe durata socializării sale, angajatul parcurge mai multe etape, participă la procese sociale menite să îl transforme dintr-un outsider într-un *membru al organizaţiei.*

D. Feldman (1981, p.309) a conceput un *model de socializare organizaţională* în trei faze. Cele trei faze sunt: socializarea anticipată, impactul propriu-zis cu realitatea organizaţională, schimbarea şi dobândirea de aptitudini, roluri. Fiecărei faze îi sunt asociate o serie de procese perceptuale şi sociale. Modelul specifică şi rezultatele comportamentale şi afective în funcţie de care se poate aprecia gradul de socializare a individului (figura 5.2.).

Noul angajat

Fazele socializării	*Procese perceptuale şi sociale*
1. *Socializarea anticipată* Obţinerea de informaţii despre ceea ce se întâmplă în organizaţie înainte de a deveni membru al ei.	• Anticiparea realităţilor organizaţiei • Anticiparea cerinţelor organizaţiei în ceea ce priveşte aptitudinile şi abilităţile angajatului • Anticiparea gradului de receptivitate a organizaţiei faţă de valorile şi nevoile individului
2. *Impactul cu realitatea organizaţională* Valorile, aptitudinile şi atitudinile noului angajat încep să se modifice pe măsură ce acesta descoperă cum este, în realitate, organizaţia în care a intrat.	• Gestionarea problemelor (conflictelor) care apar în încercarea de adaptare a vieţii personale la cerinţele organizaţionale • Gestionarea conflictelor intergrup • Încercarea de definire a rolului în grup • Familiarizarea cu sarcinile şi dinamica grupului
3. *Schimbarea şi dobândirea de aptitudini, roluri* Dobândirea de aptitudini, roluri noi şi adaptarea la valorile şi normele grupului.	• Cerinţele conflictuale ale rolului sunt rezolvate • Sarcinile critice se află sub control • Valorile şi normele grupului sunt internalizate

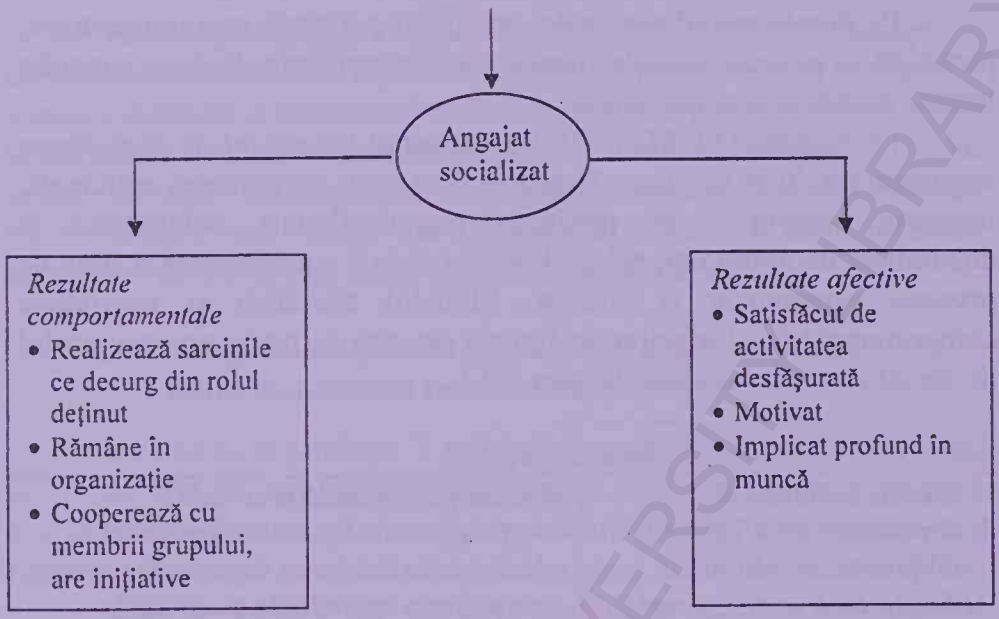


Figura 5.2. *Un model de socializare organizațională*
(sursa: D.C. Feldman, „The Multiple Socialization of Organization Members", in *Academy of Management Review*, April 1981, p. 309)

Faza I: Socializarea anticipată. Socializarea începe *înainte* de intrarea propriu-zisă a individului în organizație, când acesta caută informații despre compania în care intenționează să lucreze. Aceste informații - formale sau informale, cu un grad mai ridicat sau mai scăzut de acuratețe - îl ajută pe individ să își formeze o imagine prealabilă asupra organizației în care va intra (cerințele organizației față de angajații săi, gradul de satisfacere a nevoilor angajaților etc.).

Faza a II-a: Impactul cu realitatea organizațională. Această fază începe odată cu semnarea contractului de angajare. Noul membru al organizației intră într-un mediu cu care nu era familiarizat, iar acest impact are profunde consecințe asupra individului.

J. Van Maanen (1978) consideră că intrarea într-o organizație tulbură existența fiecărui nou angajat, oricât de temeinică ar fi fost documentarea lui în faza de socializare anticipată. Astfel, aspecte cum ar fi relațiile de prietenie, competența, obiectivele, comportamentul, așteptările individului sunt afectate de impactul cu noul mediu organizațional. Prioritatea numărul unu a angajatului devine înțelegerea

modului în care se desfăşoară activitatea în organizație.

Pot apărea, în această fază, stări tensionale generate de faptul că individul este solicitat să pună de acord cerințele care rezultă din noua activitate cu interesele strict personale, care privesc viața din afara mediului organizațional. De exemplu, dacă programul de lucru presupune efectuarea de ore suplimentare, renunțarea la timpul liber, îndatoririle familiale îl pot determina pe individ să se gândească la eventualitatea căutării unui alt loc de muncă.

Faza a III-a: Schimbarea şi dobândirea de aptitudini, roluri. În finalul procesului de socializare, individul realizează adaptarea la normele, valorile grupului în care a intrat prin modificarea propriului sistem de valori, prin dobândirea de aptitudini şi asumarea de roluri noi. Angajatul care nu reuşeşte să parcurgă cu succes faza a treia a procesului de socializare este nevoit să părăsească organizația, ori este izolat de ceilalți membri ai grupului.

Rolul mentorului în procesul de socializare

Literatura de specialitate susține importanța pe care o are, în special în perioada de început a unei cariere, existența unui mentor alături de noul angajat.

Cercetări în domeniu au demonstrat faptul că prezența mentorului se asociază deseori cu promovarea pe scara ierarhică, salarii mai mari, satisfacții majore legate de perspective profesionale[1].

Termenul *mentor* provine de la numele unui înțelept din mitologia greacă - Mentor. În accepțiunea modernă, el desemnează persoana care se ocupă de socializarea unui tânăr angajat, prin oferirea de sfaturi privind adaptarea acestuia din urmă în organizație şi realizarea unei cariere eficace.

Procesul prin care se realizează îndrumarea tânărului este cunoscut sub denumirea de mentoring (mentorat).

[1] G. Dreher, R. Ash (1930), „A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions", în *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 539-546

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *prietenie*: datorită interacțiunilor lor, cei doi actori sociali devin, adesea, prieteni - ceea ce pentru tânărul angajat înseamnă mult în procesul de adaptare la mediul organizațional în care a intrat.

O relație eficientă mentor-discipol este benefică tuturor actorilor organizaționali implicați. Noul angajat beneficiază de sprijinul unei persoane care cunoaște bine organizația, cultura ei, normele ei nescrise. La rândul său, tânărul angajat îl poate degreva pe mentor de o serie de operații de rutină. Adeseori, mentorii sunt persoane aflate într-un stadiu al carierei când promovările, transferările sunt mai rare; pregătirea unui discipol poate contribui la dezvoltarea, într-o asemenea perioadă, a sentimentului utilității și valorii personale ale mentorului. Teoreticienii au arătat că, la mijlocul vieții, oamenii simt nevoia regenerării, care poate fi satisfăcută prin transferarea, asupra tinerei generații, a înțelepciunii și experienței celor maturi. Și, în mod evident, organizația, ca sistem, își va vedea mai rapid împlinite așteptările privind performanțele profesionale ale celui pe care l-a recrutat.

5.4. Strategii de integrare organizațională

Pentru ca integrarea noului angajat să se desfășoare în condiții optime, este important ca departamentul de RU să se implice în elaborarea unei/unor strategii de integrare.

Strategia de integrare este, ea însăși, o expresie a culturii organizației, iar programul concret de integrare trebuie să fie adaptat situației specifice în care se află angajatul. G. Pânișoară și I. Pânișoară (2004, p. 61) identifică mai multe astfel de situații specifice:

- noul angajat cunoaște responsabilitățile postului, dar nu și cultura organizației: salariatul a intrat în organizație printr-un proces de recrutare externă și a ocupat un post asemănător, la un alt loc de muncă, într-o altă companie; pentru integrarea lui, se va pune accent pe componenta de socializare, adaptarea profesională fiind realizată fără mari dificultăți;
- „noul angajat" cunoaște cultura organizației, dar nu și responsabilitățile postului: salariatul provine din interiorul organizației, cu ale cărei reguli, norme, principii este familiarizat; pentru integrarea lui, atenția va fi focalizată pe adaptarea profesională, caracteristicile postului fiindu-i, în mare parte, necunoscute;

- există mai mulți salariați, angajați aproximativ în același timp, pe același tip de post: în această situație se va recurge la un program colectiv de integrare, aplicat tuturor noilor angajați;
- există mai mulți salariați, angajați aproximativ în același timp, pe posturi diferite: o parte din programul de integrare va fi comun pentru toți angajații (prezentarea organizației, elemente de cultură organizațională etc.), după care se va trece la programe diferențiate, în funcție de caracteristicile fiecărui post ocupat;
- noii angajați au ocupat, anterior, posturi situate pe niveluri ierarhice diferite, comparativ cu posturile actuale: indiferent dacă provin din interiorul sau din exteriorul organizației, salariaților li se vor prezenta în detaliu caracteristicile posturilor ocupate și o atenție deosebită va fi acordată celor care se află în situația de „retrogradare" (identificarea elementelor motivaționale adecvate fiecărui individ).

K. Roberts și D. Hunt (1991, pp.142-143) propun mai multe tipuri de strategii, definite pe baza unor polarități: formal/informal, individual/colectiv, secvențial/nonsecvențial, fix/mobil, serial/ disjunctiv, de învestire/de dezînvestire.

Strategii formale/ strategii informale

Strategiile formale presupun elaborarea unor programe standardizate care, în linii generale, rămân aceleași pentru toți noii angajați. Desigur, ele pot suferi adaptări, între anumite limite, în funcție de categoriile de salariați: funcții manageriale, funcții de execuție, activități manuale. Strategiile formale sunt specifice organizațiilor cu grad înalt de specializare: universități, organizații militare etc.

Strategiile informale nu au la bază programe prestabilite și, de obicei, integrarea are loc la locul de muncă, pe durate aleatorii, managerii și colegii oferind diverse informații noului venit, în funcție de situațiile apărute. Deși are caracter informal, acest tip de strategie nu trebuie confundat cu „integrarea la voia întâmplării", în care nimeni din actorii potențiali ai procesului nu știe ce are de făcut; dimpotrivă, o relație de tip mentor-discipol este foarte potrivită în situația în care se optează pentru strategii informale.

Strategii individuale/strategii colective

Strategia individuală este adoptată atunci când a fost ocupat un singur post vacant; responsabilul cu probleme de integrare din cadrul

departamentului RU sau o altă persoană desemnată transmite noului angajat informațiile de care are nevoie pentru o adaptare corespunzătoare în mediul în care a intrat. În unele organizații, strategia individuală se materializează în programe de *coaching* (a se vedea capitolul al VI-lea). De exemplu, pentru pregătirea succesorului managerului general al unei companii se apelează tot mai des la *coaching*.

Strategia colectivă se aplică în situația în care trebuie integrat un număr mai mare de indivizi, de obicei într-o manieră formală.

Strategii secvențiale/strategii nonsecvențiale

Strategia secvențială are drept caracteristică faptul că pașii care trebuie parcurși în programul de integrare sunt strict stabiliți în prealabil; având un caracter pronunțat formal, această strategie poate fi aplicată atât la nivel individual, cât și colectiv. Ea este utilizată atunci când este necesară o cunoaștere foarte detaliată a responsabilităților și a mediului de muncă și se așteaptă ca noul venit să realizeze performațe superioare încă de la început.

Strategia nonsecvențială este utilizată în special în organizațiile mici, în care o reuniune informală inițială poate asigura informațiile necesare pentru o bună integrare. Având un pronunțat caracter informal, strategia nonsecvențială este recomandată atunci când postul vacant a fost ocupat prin recrutare internă și salariatul este familiarizat cu cultura organizației, fiindu-i necesare doar informații despre caracteristicile postului (care, oricum, nu îi sunt complet străine). O astfel de strategie poate fi aplicată, de exemplu, atunci când un muncitor devine supervizor al echipei din care a făcut și continuă să facă parte.

Strategii fixe/strategii mobile

Strategiile fixe au la bază un set de cunoștințe, informații precise despre timpul și modul în care noul membru al organizației va acționa. Este cazul, de exemplu, al programelor de formare - licență, masterat - din universități.

Strategiile mobile (sau flexibile) asigură o socializare a noilor veniți în funcție de cunoștințele și nevoile lor de pregătire, de circumstanțele variabile de la un moment dat.

Strategii seriale/strategii disjunctive

În cadrul unei *strategii seriale*, noul venit este preluat de către colegi, aceştia asigurându-i informaţiile de care are nevoie pentru a se familiariza cu modul de lucru în organizaţie, în colectiv. Strategia serială are rezultate pozitive în organizaţiile stabile, în care nu se produc, în mod frecvent, schimbări majore (de exemplu, în organizaţiile militare).

Strategiile disjunctive se bazează pe creativitatea, pe capacitatea de a se descurca ale noului venit. Ele sunt caracteristice organizaţiilor cu structuri flexibile, în care schimbările se produc frecvent şi care conferă o mare libertate de acţiune angajaţilor - noi şi vechi, deopotrivă. Pentru ca o astfel de strategie să aibă succes, este necesar, pe de o parte, ca noul venit să fie capabil să gestioneze incertitudinea, să aibă iniţiative individuale, iar pe de altă parte, ca persoane desemnate din organizaţie (din departamentul RU) să îi comunice obiectivele pe termen lung ale organizaţiei, misiunea şi viziunea acesteia.

Strategii de învestire/strategii de dezînvestire

Strategia de învestire este aplicată atunci când între caracteristicile personale şi profesionale ale noului angajat, pe de o parte, şi caracteristicile postului şi valorile organizaţiei, pe de altă parte, există un nivel înalt de compatibilitate. Astfel, organizaţia, prin strategia de învestire, ratifică şi consolidează manifestările comportamentale pe care salariatul le are deja.

Strategia de dezînvestire este recomandată atunci când caracteristicile noului angajat, diferite de modelul comportamental socialmente acceptat în organizaţie/echipă, impun o remodelare comportamentală a acestuia. Dacă în procesul de selecţie s-a avut în vedere compatibilitatea strictă între caracteristicile candidatului şi cele ale postului/organizaţiei, dezînvestirea are dimensiuni reduse.

Organizaţiile utilizează rareori un singur tip de strategie de integrare; cel mai adesea, ele combină strategiile, elaborând programe de integrare adaptate diferitelor situaţii cu care se confruntă. În general, însă, dacă organizaţia mizează pe uniformizarea comportamentelor membrilor săi, va combina strategii de tip formal, serial şi de dezînvestitură. Dacă, dimpotrivă, promovează creativitatea, diferenţierea, va recurge la strategii de tip informal, disjunctiv şi de învestire.

5.5. Importanța și locul integrării organizaționale în ansamblul activităților MRU

Perioada de început a unui salariat într-o organizație/ într-un nou post este caracterizată, indiferent de nivelul de motivație al individului, de stres, de ezitări, de disconfort profesional și personal. Cu cât integrarea salariatului în noul mediu de muncă se realizează mai rapid, cu atât părțile implicate - salariat, mentor, manager, colegi - vor fi mai satisfăcute și performanțele - mai înalte.

Importanța unui proces de integrare este redată, succint, în tabelul 5.1., care prezintă, comparativ, rezultatele unei integrări reușite și cele ale unei integrări ratate.

Tabelul 5.1. *Rezultate ale integrării reușite/ratate (apud* Pânișoară & Pânișoară, 2004, p.51)

Rezultate ale integrării	Rezultate ale neintegrării
▪ Satisfacția muncii ▪ Claritatea rolului ▪ Motivație înaltă ▪ Implicare în realizarea sarcinilor ▪ Internalizarea valorilor organizației ▪ Performanțe înalte	▪ Insatisfacție ▪ Ambiguitate în îndeplinirea rolului ▪ Motivație redusă ▪ Implicare redusă în realizarea sarcinilor ▪ Neaderarea la valorile organizației ▪ Performanțe scăzute ▪ Părăsirea organizației

Procesul de integrare, rezultatele acestuia depind de / influențează celelalte activități ale MRU.

În mod firesc, fiind o continuare a procesului de ***recrutare și selecție***, reușita integrării depinde, în mare măsură, de calitatea acestui proces. Dacă noul angajat este rezultatul unui proces de recrutare și selecție defectuos, integrarea se va realiza cu dificultate, cu costuri suplimentare sau nu se va realiza deloc: individul va părăsi organizația/postul. Dacă, dimpotrivă, selecția s-a realizat în condiții optime, integrarea nu va ridica probleme deosebite, noul angajat va obține performanțe superioare într-un interval relativ scurt de timp.

Uneori, când caracteristicile angajatului nu corespund celor ale postului, în procesul de integrare vor fi introduse forme de ***instruire organizațională***, prin care individul este ajutat să dobândească acele competențe care îi lipsesc.

Alegerea factorilor de ***motivare*** a noului angajat este, de asemenea, legată de felul în care se realizează integrarea acestuia. Astfel, dacă procesul de integrare decurge bine, noul angajat va avea o motivație intrinsecă înaltă. Dacă integrarea se produce cu dificultăți, managerul, mentorul trebuie să identifice acei factori de motivare extrinsecă, capabili să susțină procesul de adaptare la locul de muncă și să conducă la creșterea satisfacției.

Relațiile de muncă, climatul în care se desfășoară activitatea noului venit depind de modul în care se realizează integrarea acestuia. Un proces rapid de integrare, o implicare intensă în realizarea sarcinilor individuale se vor reflecta în relații bune de muncă în interiorul colectivului, într-un climat destins, favorabil realizării unor performanțe colective superioare.

Și, bineînțeles, un proces de socializare reușit, o bună internalizare a valorilor organizației de către noul angajat vor conduce la consolidarea ***culturii organizaționale***.

Noțiuni-cheie:

- *integrare organizațională;*
- *adaptare profesională;*
- *socializare;*
- *mentoring;*
- *strategii de integrare.*

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Comentați *locul și rolul integrării organizaționale* în ansamblul activităților MRU.
2. Descrieți *procesul de socializare* pe care l-ați parcurs, în calitate de student. Care au fost *aspectele specifice ale fiecărei etape* a socializării?
3. În calitate de manager al unui colectiv, trebuie să elaborați un *program de integrare* a unui nou membru al colectivului. Alegeți strategia de integrare și gândiți acțiunile care trebuie întreprinse, știind că noul salariat vine din afara organizației și a ocupat un post asemănător, într-o altă companie.
4. Sunteți managerul departamentului de RU într-o organizație al cărei manager general consideră că „programele de integrare sunt inutile, consumă timpul și energia managerilor, deoarece, chiar și în lipsa unui astfel de program, integrarea tot se produce". Încercați să îl faceți pe managerul general să își schimbe opinia, argumentând *necesitatea programelor de integrare*.

Pentru a afla mai mult...

Dreher, G., R. Ash, (1930), „A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions", în *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 539 - 546.

Feldman, D., (1981), „The Multiple Socialization of Organization Members", în *Academy of Management Review*, April, pp. 309-318.

Frățilă, C., (2004), *Comportament organizațional*, Ed. EFES, Cluj-Napoca, pp. 56-60.

Kram, K., (1985), *Mentoring of Work: Developmental Relationships in Organizational Life,* Glenview, IL: Scott, Foresman, pp. 22-39

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pânișoară, G., (2006), *Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes,* Ed. Polirom, Iași.

Pemartin, D., (1990), *L'entreprise vue par ses salariés: systèmes de valeurs, stéréotypes, mythes, rumeurs*, Les Éditions d'Organisations, Paris, pp.12 - 30.

Roberts K., Hunt, D., (1991), *Organizational Behavior*, PWS-Kent Publ. Company, Boston, pp. 142-143.

Schein, E., (1985), *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bass, San Francisco.

Van Maanen, J., (1978), „People Processing: Strategies of Organizational Socialization", in *Organizational Dynamics*, Summer 1978.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Dă cuiva un peşte şi îl hrăneşti pentru o zi.
Învaţă-l să pescuiască şi îl hrăneşti o viaţă".
Lao Tzu

CAPITOLUL 6
INSTRUIREA ORGANIZAŢIONALĂ

Obiectivele învăţării

După studierea acestui capitol, veţi fi capabili:
- *să descrieţi conţinutul procesului de instruire organizaţională;*
- *să argumentaţi avantajele unei instruiri eficace;*
- *să elaboraţi un program de instruire organizaţională;*
- *să argumentaţi locul şi rolul instruirii organizaţionale în ansamblul activităţilor MRU.*

6.1. Delimitări conceptuale

În societatea contemporană, succesul unei organizaţii este condiţionat, într-o măsură din ce în ce mai mare, de nivelul competenţelor angajaţilor săi, de gradul în care aceste competenţe corespund frecventelor schimbări tehnologice, legislative, structurale. Prin urmare, managementul organizaţiilor conştientizează, tot mai acut, nevoia de ameliorare continuă a cunoştinţelor şi competenţelor angajaţilor, prin antrenarea acestora în procese de instruire organizaţională.

Literatura de specialitate utilizează mai multe concepte pentru a desemna procesul de perfecţionare a cunoştinţelor şi competenţelor salariaţilor: formare profesională (continuă), dezvoltarea competenţelor, instruire organizaţională. Dolan şi colaboratorii (2002, p. 307) definesc procesul de *dezvoltare a competenţelor angajaţilor* ca fiind „ansamblul activităţilor de învăţare prin care se urmăreşte creşterea randamentului actual şi viitor al salariaţilor, prin dezvoltarea capacităţii lor de a îndeplini sarcinile, pe baza ameliorării cunoştinţelor, abilităţilor şi aptitudinilor acestora."

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" UNIVERSITY LIBRARY

Pentru F. Benchemam şi G. Galindo (2006, pp. 115-116), *formarea profesională* continuă este „activitatea de menținere şi dezvoltare a competențelor utile pentru funcționarea pe post şi a evoluțiilor profesionale, facilitând obținerea sau perfecționarea unei calificări."

Pânişoară & Pânişoară optează pentru noțiunea de instruire organizațională, preluând o definiție a lui G. Milkovich şi J. Boudreau (1991, p.407): „un proces sistematic de schimbare a comportamentului, cunoştințelor şi motivației angajaților existenți, în scopul îmbunătățirii echilibrului între caracteristicile angajatului şi cerințele locului de muncă".

G.A. Cole (2000, p.362) încearcă o delimitare a noțiunilor de educație, instruire, perfecționare, opinând că:

- prin *educație* înțelegem activitatea de învățare pe termen lung, cu scopul instruirii oamenilor pentru a îndeplini diverse roluri în societate, în general; educația este asigurată de şcoli, colegii, universități;
- prin *instruire,* desemnăm activitățile destinate dobândirii de cunoştințe şi aptitudini specifice exercitării unei meserii; aceste activități sunt concepute în jurul noțiunilor de post şi sarcini şi sunt asigurate de organizațiile în care se manifestă nevoile de instruire, în parteneriat, uneori, cu sistemul de învățământ;
- prin *perfecționare*, înțelegem activitățile de învățare orientate spre nevoi viitoare, care se ocupă mai mult de progresul în carieră decât de performanța curentă; aceste activități sunt desfăşurate, în general, de către organizațiile interesate în perfecționarea angajaților lor.

Într-o încercare de sistematizare, putem spune că, din toate definițiile prezentate se pot desprinde câteva caracteristici ale procesului de instruire organizațională:

- este un proces planificat de învățare;
- vizează modificarea a trei categorii psihologice: atitudini, cunoştințe, abilități/aptitudini/capacități;
- scopul fundamental este de a îmbunătăți performanțele profesionale ale angajaților implicați în procesul de instruire.

Noi vom utiliza noțiunea de instruire organizațională, în sensul de activități planificate de învățare, orientate spre îmbunătățirea cunoștințelor și competențelor angajaților, în scopul satisfacerii nevoilor prezente și viitoare ale organizației.

***Instruire organizațională**: ansamblul activităților planificate, sistematice de învățare organizațională, prin care se urmărește dobândirea și perfecționarea unor cunoștințe și competențe menite a satisface nevoile prezente și viitoare ale organizației.*

6.2. Etapele procesului de instruire organizațională

O abordare sistematică a instruirii presupune o succesiune logică de activități care se constituie în etapele procesului de învățare: analiza nevoilor de învățare, elaborarea programului de instruire, implementarea acestuia și evaluarea rezultatelor.

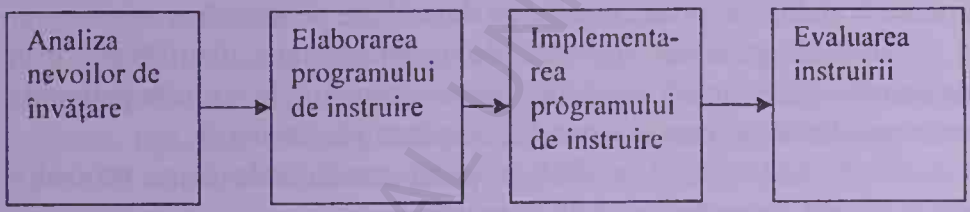


Figura 6.1. *Etapele procesului de instruire organizațională*

6.2.1. Analiza nevoilor de învățare

Un proces sistematic de instruire trebuie să pornească de la o analiză detaliată a nevoilor de învățare. Pot fi avute în vedere mai multe planuri:

- al organizației, în ansamblul său;
- al unui departament din structura organizației;
- al postului;
- al angajatului.

Perspectiva din care abordăm nevoile de instruire depinde de situația în care se află organizația (Cole, 2000, p. 373.). De exemplu, dacă schimbările din mediul în care funcționează organizația impun

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

modificări în interiorul acesteia, vom adopta o perspectivă organizațională. Dacă se constată necesitatea de perfecționare a competențelor unei anumite categorii de angajați, unui colectiv, atunci perspectiva va fi departamentală. În situația în care caracteristicile unui post se modifică, în urma introducerii unor schimbări de ordin tehnic, tehnologic etc., nevoile de instruire vor fi analizate la nivelul postului. Uneori, analiza nevoilor de învățare poate începe chiar de la nivelul unui salariat, atunci când managerul acestuia consideră că cerințele de formare ale subalternului său trebuie luate în considerare, ca factor de motivare individuală, dar cu consecințe pozitive asupra performanțelor colectivului condus.

Indiferent, însă, care este planul în care ne situăm, programul de instruire propus trebuie să satisfacă, deopotrivă, interesele de formare organizaționale şi individuale. Altfel spus, chiar dacă se pleacă de la nevoile organizaționale, salariații implicați în procesul de învățare trebuie să conştientizeze faptul că participarea la procesul de instruire le este benefică, că perfecționarea cunoştințelor le este necesară lor înşile şi poate fi inclusă în proiectele lor de dezvoltare personală.

În linii generale, nevoile de instruire sunt identificate prin analizarea diferențelor existente între cunoştințele şi competențele necesare (dorite) şi cunoştințele şi competențele existente.

G.A. Cole (2000, p.376) propune următoarele etape procedurale în identificarea nevoilor de instruire:

- Etapa pregătitoare:
  - Precizarea ariei de acoperire a studiului (organizație? departament?...)
  - Aprobarea obiectivelor studiului (de exemplu: „îmbunătățirea cunoştințelor despre produs ale reprezentanților de vânzări"; „îmbunătățirea capacității de negociere a managerilor"etc.)
  - Aprobarea graficului de derulare, a bugetului de resurse etc.
- Colectarea de date:
  - la nivel de organizație;
  - la nivel de grup profesional;
  - la nivel de post;
  - la nivelul performanței individuale.

- Interpretarea datelor:
  - tipul necesităților de instruire depistate;
  - amploarea acestor necesități;
  - alte necesități depistate, în afara celor de instruire (pentru a fi raportate celor îndrituiți să le rezolve).
- Recomandări:
  - programul de instruire propus;
  - resursele necesare;
  - durata;
  - procedurile de evaluare necesare;
  - estimările de cost.
- Planul de acțiune:
  - identificarea persoanelor responsabile;
  - graficul de derulare în timp.

O cât mai exactă identificare a nevoilor de instruire este condiționată în special de etapele de colectare a datelor şi de interpretare a acestora.

Astfel, o parte din informațiile de care avem nevoie se află în evidențele documentare existente în organizație: fişe de post, rapoarte de evaluare, fişe de producție, statistici de personal etc. Fişele de post oferă informații cu privire la domeniul de acoperire al fiecărui post, standardele de performanță aferente. Fişele de producție pot indica eficiența cu care este utilizat fiecare utilaj. Statisticile de personal sunt surse prețioase de date referitoare la fluctuația forței de muncă, la categoriile de angajați, la rata absenteismului, a accidentelor de muncă etc.

Pe lângă evidențele scrise, însă, o sursă importantă de informații cu privire la nevoile de instruire o reprezintă interviurile realizate şi chestionarele aplicate. Răspunsurile la întrebările din interviuri şi chestionare reflectă opiniile angajaților şi ale managerilor lor în ceea ce priveşte nevoile de învățare. În cea mai mare parte, întrebările vizează activitatea pe post şi performanțele înregistrate de titular, iar faptul că sunt solicitate atât opiniile salariaților, cât şi cele ale superiorilor lor ierarhici, asigură un nivel mai mare de obiectivitate informațiilor colectate.

BCU "MIHAI EMINESCU" UNIVERSITY LIBRARY

Analizarea şi interpretarea datelor culese pentru a evalua nevoile de instruire trebuie să aibă în vedere două aspecte principale (Cole, 2000, p.379): standardul de performanță necesar şi nivelul de performanță actual al celor vizați. Dacă nu au fost identificate standarde de performanță relevante (în cazul în care au fost introduse schimbări tehnologice de dată recentă), atunci trebuie agreat un set de standarde temporare.

Printre rezultatele care pot conduce la concluzia unei necesități reale de instruire, pot fi enumerate:

- rată înaltă de fluctuație în rândul noilor angajați;
- creşterea volumului de pierderi materiale;
- creşterea numărului de rebuturi;
- creşterea numărului de reclamații din partea clienților;
- creşterea ratei accidentelor de muncă;
- productivitate scăzută.

Analiza necesităților de instruire trebuie să se încheie cu redactarea propunerilor de activitate corespunzătoare, sub forma unui plan de acțiune în care să fie specificate: tipul de instruire propus, persoana recomandată pentru conducerea programului de instruire, un grafic de timp, locul de desfăşurare şi estimarea costurilor.

6.2.2. Elaborarea programului de instruire

Elaborarea programului de instruire constituie o etapă cheie a întregului proces de învățare. Calitatea lui condiționează, practic, calitatea cunoştințelor şi competențelor însuşite şi justifică, în final, costurile alocate.

Conceprea şi proiectarea programului este o sarcină dificilă, pentru îndeplinirea căreia ar trebui să se pornească de la formularea unor întrebări esențiale:

- Ce încercăm să realizăm prin programul de instruire?
- Ce ar trebui să realizeze cursanții?
- Ce trebuie să conțină programul, pentru a putea fi realizate aceste scopuri?
- Cum trebuie structurat conținutul programului?
- Care sunt metodele de învățare cele mai adecvate?
- Cine ar trebui să conducă programul?

BCU "MIHAI EMINESCU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Unde să aibă loc sesiunile de instruire?
- În ce perioadă de timp?
- Sunt utile opiniile participanților cu privire la tipul și sfera de acoperire ale programului?
- Cum ar trebui evaluat programul?

Răspunsurile la aceste întrebări se vor constitui în *planul de instruire*, document în care sunt sistematizate toate informațiile cu privire la programul ce urmează să fie implementat.

Structura unui plan de instruire trebuie să conțină: scopul programului, grupurile țintă, conținutul propriu-zis al programului, aspecte legate de administrare și buget și personalul de instruire.

Tabelul 6.1. *Structura unui plan de instruire*

Capitole de plan	Detalii
Scopul programului	Declarație de principiu asupra intențiilor urmărite prin instruire
Grupurile țintă	Salariații care vor beneficia de programul de instruire
Conținutul programului	- obiectivele învățării; - activitățile propuse; - metodele de învățare.
Administrare și buget	- durata programului, cu graficul corespunzător; - localizarea sesiunilor de instruire; - costuri directe și indirecte ale programului
Formatorii	Instructori specializați din organizație, manageri de departamente, formatori externi

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Scopul programului constituie formularea în termeni generali a intențiilor urmărite prin organizarea programului de instruire.

Exemplu: Scopul programului este de a îmbunătăți capacitatea personalului din vânzări de a interrelaționa cu clienții.

Grupul țintă este reprezentat de salariații care lucrează în departamentul de vânzări și intră în contact direct cu clienții.

Conținutul programului trebuie să definească obiectivele învățării și activitățile propriu-zise de învățare, cu menționarea metodelor considerate a fi cele mai adecvate pentru transmiterea și însușirea cunoștințelor și competențelor care vor acoperi nevoile.

Definirea obiectivelor înseamnă, în esență, formularea rezultatelor specifice pe care dorim să le obținem prin instruire. Dacă scopul programului poate fi definit în termeni generali, obiectivele detaliază conținutul scopurilor și trebuie descrise cât mai clar cu putință; o definire ambiguă a obiectivelor va conduce la acțiuni haotice, la rezultate neconcludente ale programului de instruire și la irosirea resurselor. Practic, obiectivele ar trebui să descrie tipul de schimbări pe care le urmărește procesul de instruire: acumularea de informații noi, modificări de atitudini, modificări comportamentale. În mod firesc, este mai ușor să formulăm obiective pentru activități observabile, care presupun executarea unor operațiuni, decât pentru activități preponderent intelectuale.

Exemplu: La sfârșitul perioadei de instruire, cursanții vor fi capabili:
- să descrie cu ușurință caracteristicile produselor din portofoliu;
- să înțeleagă și să aplice politica organizației în domeniul vânzărilor;
- să explice clienților avantajele utilizării produselor din portofoliu;
- să asculte activ și să acorde feedback adecvat clienților, în funcție de cerințele acestora și posibilitățile oferite de contextul actului de vânzare;
- să stabilească o relație productivă, pe termen lung, cu clienții.

În continuare, pentru a hotărî ce *activități* trebuie întreprinse pentru atingerea obiectivelor, proiectantul programului de instruire ar trebui să își pună o serie de întrebări (Cole, 2000, p. 389):

- Care sunt datele, ideile, principiile și procedurile esențiale pe care le necesită activitatea profesională respectivă?
- Care sunt cunoștințele, aptitudinile sau atitudinile necesare din partea cursanților, pentru atingerea obiectivelor stabilite?
- Cât de utilă va fi această informație pentru cursanți și organizație?
- Care ar fi nivelul corespunzător de conținut, dată fiind tipologia cursanților?
- Cât de transferabile sau de durabile sunt cunoștințele, aptitudinile sau atitudinile pe care ne propunem să le acoperim?
- Cât de fezabil este conținutul propus, date fiind perioada de timp și resursele disponibile?

Exemplu: Pentru atingerea obiectivelor programului de învățare, cursanții trebuie să participe la următoarele activități:

- prezentarea produselor din portofoliu, însușirea caracteristicilor acestora;
- prezentarea politicii organizației în domeniul vânzărilor;
- exerciții de comunicare interpersonală, cu însușirea tehnicilor de persuasiune, ascultare activă, acordare de feedback adecvat.

Metodele de instruire sunt mijloacele alese pentru a comunica salariaților-cursanți informații, idei, pentru a le forma deprinderi, atitudini, comportamente. Gama metodelor de învățare prezentate în literatura de specialitate este vastă; alegerea celor mai adecvate metode depinde de tipurile de cunoștințe și competențe urmărite a fi însușite, dar și de locul în care urmează să se desfășoare sesiunile de instruire. Astfel, în general, metodele de instruire organizațională sunt grupate în două mari categorii: instruire la locul de muncă și instruire în afara locului de muncă.

Din categoria metodelor de instruire la locul de muncă putem enumera: demonstrația, coaching-ul, delegarea sarcinilor, rotația pe post.

Demonstrația este o metodă folosită pentru activitățile manuale și funcționărești, bazată în special pe imitare. Cursanții urmăresc acțiunile formatorului și asimilează, prin imitare, elemente de rutină cu privire la procesele-cheie de muncă pe care le vor executa.

Spre deosebire de demonstrație, *coaching-ul* este o metodă de învățare sistematică, structurată, în cadrul căreia coach-ul îl ajută pe cursant să înțeleagă succesiunea logică a operațiilor și să avanseze de-a lungul curbei de învățare. Salariatului-cursant i se deleagă sarcinile controlat, progresiv. Accentul cade nu pe imitare, ci pe înțelegerea a *ce?, cum?, de ce?* se execută.

În *rotațiile pe post* se oferă cursantului posibilitatea de a ocupa o serie de posturi în sectoare diferite de activitate, pentru perioade determinate de timp. Acest tip de instruire îi permite salariatului să cunoască atât caracteristicile posturilor ocupate, lărgindu-și aria deprinderilor, competențelor, cât și modul în care funcționează departamentul/organizația, în general.

Dintre metodele de instruire în afara locului de muncă le prezentăm pe cele mai des folosite în practica organizațională: instruirea pre-operatorie (*vestibul training*), prelegerea, dezbaterea, analiza studiilor de caz, jocul de roluri, brainstorming-ul, discuția-panel.

Instruirea pre-operatorie (vestibul training) presupune „construirea" spațiului de muncă într-o altă zonă decât aria de producție efectivă. În acest spațiu artificial, dar care reproduce condițiile reale de muncă, salariații-cursanți primesc informațiile de care au nevoie și exersează deprinderile pe care trebuie să și le însușească. Avantajul acestei metode constă în faptul că nu mai apar discontinuități în procesul de muncă, salariații care nu participă la programul de instruire nefiind deranjați de colegii lor, cursanți.

Prelegerea este o metodă clasică de instruire, utilizată pe scară largă în școli, universități, companii specializate în formare profesională. Se recurge la prelegere atunci când procesul de învățare presupune transmiterea unor cunoștințe preponderent teoretice de la formator - care joacă rolul principal - către cursanți. De exemplu, atunci când noii angajați parcurg procesul de integrare organizațională, ei pot participa la o prelegere în cadrul căreia să li se prezinte produsele realizate de organizație. Prelegerea nu este o metodă interactivă, rolul cursanților este, de obicei, limitat la final, când aceștia pot formula

întrebări, dar are avantajul prezentării unui volum mare de informații într-un timp scurt și cu costuri relativ reduse. Pentru a menține interesul cursanților, formatorul trebuie să își limiteze expunerea la 30-40 de minute, să utilizeze mijloace audio-vizuale și să însoțească noțiunile teoretice prezentate cu exemple concrete.

Dezbaterea este, spre deosebire de prelegere, o metodă interactivă, ale cărei obiective sunt, în principal:

- modelarea anumitor atitudini (mai degrabă decât transmiterea de cunoștințe noi);
- dezvoltarea capacității de exprimare;
- crearea condițiilor pentru a învăța din experiența altor participanți.

Cursanții joacă un rol activ, sunt invitați să își exprime opiniile cu privire la subiectele puse în discuție. În ceea ce privește formatorul, rolul acestuia trece în plan secund și constă în: direcționarea cursului ideilor si intervențiilor participanților către atingerea obiectivelor sesiunii de instruire; stimularea participării tuturor cursanților la dezbatere; repetarea ideilor-cheie; descurajarea tendințelor de monopolizare a dezbaterii de către unii participanți; rezumarea, la final, a ideilor reieșite din discuții.

Analiza studiilor de caz este o metodă de instruire utilizată cu precădere pentru formarea/perfecționarea managerilor. În esență, metoda constă în prezentarea unei situații problematice, reale sau imaginare, pe care cursanții trebuie să o analizeze, să identifice cauzele problemelor și soluții ale acestora. Situațiile concrete oferă, de asemenea, prilejul pentru evocarea și fixarea unor concepte, noțiuni teoretice. Pornind de la situațiile prezentate în studiile de caz, cursanții sunt ajutați să rezolve probleme asemănătoare, reale, cu care se confruntă în propriul context profesional. Rolul formatorului constă în principal în a solicita argumentarea raționamentelor, a sprijini identificarea principiilor, a ajuta cursanții să vadă relevanța cazului pentru specificul muncii lor.

Jocul (interpretarea) de roluri îi solicită pe cursanți să își exerseze capacitățile în conjuncturi imaginare, dar care simulează contexte reale de muncă. Ei interpretează, pe rând, diferite roluri, pe baza unui scenariu elaborat și discutat în prealabil și analizează modalitățile în care fiecare dintre ei s-a raportat la „problemele" cu

care s-a confruntat în simulare. Metoda este, în principiu, extrem de utilă pentru însuşirea unor competenţe, fiindcă salariaţii cursanţi sunt obligaţi nu numai să analizeze, sistematizeze cunoştinţe, să identifice cauze şi să caute soluţii, ci să reacţioneze, să ia decizii în funcţie de situaţiile pe care le întâlnesc în evoluţia jocului. Pot apărea, însă, şi probleme, atunci când cursanţii solicitaţi să interpreteze roluri fie sunt prea timizi, fie au tendinţa să transforme jocul în... joacă! Metoda are relevanţă pentru însuşirea unor deprinderi, dezvoltarea unor atitudini în activităţi cum ar fi: realizarea de interviuri, primirea unei reclamaţii de la client, evaluarea performanţelor, conducerea unei şedinţe etc.

Brainstorming-ul este una din cele mai cunoscute metode în practica instruirii organizaţionale şi a luării deciziilor. Pânişoară & Pânişoară amintesc existenţa, în practică, a mai multor tipuri de *brainstorming*, dintre care (2004, pp.107-108):

- *Metoda expunerii libere*, care presupune acordarea unei depline libertăţi cursanţilor pentru a-şi expune ideile în mod spontan. Formatorul notează ideile, în forma şi ordinea în care au fost expuse, şi încurajează manifestarea tuturor participanţilor. Gradul de libertate al cursantului în raport cu grupul este mare, dar există şi riscul de incoerenţă a fluxului producerii de idei, mai ales dacă apar situaţii în care doi sau mai mulţi participanţi vor să se exprime simultan.
- *Metoda exprimării pe rând* - solicită membrilor grupului să emită ideile într-o ordonare circulară, atunci când sunt întrebaţi de către formator. Participanţii au libertatea să nu se exprime, aşteptând următoarea circularitate pentru a alege să facă acest lucru. Sesiunea se încheie atunci când toţi membrii grupului optează să nu mai răspundă.
- *Metoda bileţelelor* presupune exprimarea ideilor pe suport de hârtie. Formatorul strânge bileţelele, organizează ideile şi le prezintă grupului, la finalul exerciţiului. Acest tip de *brainstorming* elimină inhibiţia membrilor mai timizi, care se exprimă verbal cu dificultate, dar înlătură şi unul din avantajele *brainstorming-ului* tradiţional: contagiunea ideilor.

Dincolo de formele pe care le poate îmbrăca, această metodă se bazează pe o serie de reguli care îi conferă specificitatea:

- toate ideile au caracter de cunoştinţe (exceptând glumele fără legătură cu subiectul discuției);
- formatorul/moderatorul încurajează exprimarea ideilor mai neobişnuite, încercând să construiască o atmosferă caracterizată de umor colectiv;
- este interzisă critica ideilor colegilor;
- cursanții sunt încurajați să construiască pe ideea colegului, astfel încât, la final, nicio idee nu aparține cuiva anume, ci grupului;
- formatorul solicită idei membrilor „tăcuți" ai grupului;
- regulile care se află la baza desfăşurării sesiunii sunt afişate la vedere.

Deşi o sesiune propriu-zisă de *brainstorming* se opreşte în faza de generare a ideilor, fără luarea unei decizii, ea este considerată extrem de utilă în dezvoltarea capacității cursanților de a analiza probleme, de a le identifica sursele şi soluțiile în mod creativ.

Discuția-panel se bazează pe interacțiunea a două grupuri principale: grupul de discuție (relativ restrâns ca dimensiuni) şi audiența. Participanții la discuție susțin diferite perspective şi dezvoltă idei relevante în mod spontan, dar urmărind câteva linii de forță. Felul în care este amenajat spațiul joacă un rol important pentru bunul mers al sesiunii. Pentru a se vedea între ei, dar şi audiența, membrii grupului de discuție sunt dispuşi în semicerc, cu fața spre audiență. Moderatorul/formatorul se află în centrul semicercului şi oferă oportunități egale de a comunica tuturor participanților, cerându-le, dacă este cazul, să clarifice ambiguitățile. Pe masă, în dreptul fiecărui participant, se află scris numele său, vizibil pentru audiență.

Aşa cum afirmam anterior, alegerea metodelor de instruire se face în funcție de specificul lor, de potențialul pe care îl au în a dezvolta o categorie sau alta de cunoştinţe, competențe dar, de cele mai multe ori, este utilă combinarea metodelor: prelegerea urmată de dezbatere, analiza studiilor de caz combinată cu jocul de roluri, demonstrația precedată de o prelegere etc.

Tabelul 6.2. *Metode de instruire organizaţională*

Metode de instruire la locul de muncă	Metode de instruire în afara locului de muncă
- demonstraţia - coaching-ul - rotaţia pe post	- instruirea pre-operatorie (vestibul-training) - prelegerea - dezbaterea - analiza studiilor de caz - jocul de roluri - brainstorming-ul - discuţia-panel

În capitolul de ***administrare şi buget***, planul de instruire trebuie să detalieze aspecte legate de durata programului, cu întocmirea unui grafic al activităţilor, de localizare a sesiunilor de instruire, ca şi aspectele referitoare la costurile programului.

Durata programului depinde de conţinutul lui, de amploarea activităţilor/sesiunilor de instruire. Astfel, uneori sunt suficiente una-două sesiuni, pentru însuşirea cunoştinţelor teoretice şi a deprinderilor practice (în special în cazul activităţilor manuale, repetitive). Alteori, însă - în special în programele de instruire a managerilor, a specialiştilor - sunt necesare mai multe sesiuni, programate astfel încât să asigure o dezvoltare treptată, temeinică, a competenţelor. În graficul activităţilor se va ţine seama de logica succesiunii sesiunilor de instruire, pentru a asigura realizarea obiectivelor prin acumularea cunoştinţelor şi dezvoltarea capacităţilor de la simplu la complex, de la abstract la concret, de la general la particular (sau invers, în funcţie de metodele de instruire alese).

Locul unde se desfăşoară sesiunile de instruire constituie, de asemenea, o alegere tactică ce ţine de obiectivele de îndeplinit şi de natura cunoştinţelor şi competenţelor care trebuie însuşite. De asemenea, un rol important în luarea deciziei referitoare la locul de desfăşurare a programului îl joacă resursele financiare, materiale şi umane (de formatori) de care dispune organizaţia.

Principalele opțiuni în acest sens sunt:

- în exteriorul organizației, în mediul universitar sau într-o companie specializată în instruire profesională;
- în interiorul organizației, la locul de muncă;
- în interiorul organizației, dar în afara locului de muncă, în spații special amenajate pentru instruire (săli de conferințe etc.).

Avantajele și dezavantajele diferitelor opțiuni sunt prezentate în tabelul 6.3.

Tabelul 6.3. *Locurile de desfășurare a instruirii - avantaje și dezavantaje* (adaptare după G.A. Cole, 2000, p. 398)

Locul de desfășurare a instruirii	**Avantaje**	**Dezavantaje**
În mediul universitar	- se acoperă principiile generale; - se dezvoltă aptitudinile intelectuale; - calificarea este certificată	- insuficientă activitate practică; - durată relativ mare a programului
În companii specializate în formare profesională	- formatorii sunt profesioniști cu experiență în formare; - rezolvă problema lipsei de formatori în organizație; - lărgirea viziunii, prin schimb de idei cu participanți din alte organizații	- poate fi costisitor (dacă sesiunea de instruire este adaptată exclusiv specificului organizației); - poate obliga la acceptarea unui pachet de curs standard, neadaptat cerințelor organizației.
În organizație, la locul de muncă	- context profesional autentic; - legătură directă teorie - practică	- poate influența negativ desfășurarea activității normale; - formatorii (manageri sau colegi) nu au neapărat aptitudini pedagogice
În organizație, în afara locului de muncă	- se pot promova propriile norme, standarde; - costuri reduse, dacă formatorii sunt din organizație	- formatorii au mai puțină credibilitate, comparativ cu cei din companii specializate; - optică de abordare limitată la specificul organizației.

BCU ASSUMENTA UNIVERSITY LIBRARY

Costurile instruirii, estimate după configurarea, în linii generale, a planului şi grupate pe categorii de cheltuieli în cadrul unui buget, trebuie să facă obiectul unei analize serioase, la baza căreia se află resursele financiare ale organizației. Alocarea resurselor pentru instruire este rezultatul unui proces decizional la care trebuie să participe actorii principali: managerul general (sau reprezentantul acestuia), şeful departamentului RU, responsabilul pe probleme de formare profesională din cadrul departamentului RU şi managerii în subordinea cărora se află viitorii cursanți.

Alegerea ***personalului de instruire*** se face în funcție de opțiunile exprimate în celelalte capitole ale planului: obiective, conținut, localizare, costuri aferente. Formatorii pot fi: specialişti din cadrul organizației, manageri sau colegi cu experiență ai cursanților, profesioniști din companii specializate în formare, cadre didactice universitare. Multe organizații recurg, în funcție de conținutul programului şi resursele de care dispun, atât la cadre proprii, cât şi la profesioniști din afară.

6.2.3. Implementarea programului de instruire

După ce planul a fost aprobat de către conducerea organizației, se trece la desfăşurarea propriu-zisă a programului de instruire. Pentru asigurarea eficienței acestuia, este bine ca în implementarea programului să se implice atât persoanele responsabile din partea departamentului RU, formatorii şi cursanții, cât şi managerii acestora din urmă. Aportul managerilor de departamente este important atât pentru susținerea şi urmărirea evoluției cursanților, cât şi în ceea ce priveşte coordonarea acoperirii sarcinilor curente de lucru ale acestora de către colegi neimplicați în instruire.

6.2.4. Evaluarea instruirii

Măsura în care obiectivele programului au fost atinse, eficiența cu care au fost cheltuite resursele alocate pot fi apreciate abia după evaluarea instruirii.

În ceea ce priveşte activitatea propriu-zisă de evaluare, G.A. Cole (2000, p. 409) atrage atenția asupra faptului că trebuie făcută diferența între *valoarea* (intrinsecă) şi *utilitatea* programului de

instruire (la ce servește el?). Altfel spus, formatorul ar trebui să-și pună două categorii de întrebări:

- „Am făcut lucrurile cum trebuie?" - ceea ce presupune studierea activității de instruire și depistarea posibilităților de îmbunătățire a instruirii. Această evaluare este denumită de către M. Scriven (1967) „evaluare formativă".
- „Am făcut în primul rând ceea ce trebuie?" - ceea ce reprezintă evaluarea rezultatelor finale ale instruirii, a utilității activităților desfășurate, sau, potrivit lui M. Scriven, „evaluarea sumativă".

O încercare de elucidare a aspectelor relativ controversate cu privire la evaluarea instruirii realizează și Kirkpatrick (*apud* Guskey, 2000) care propune patru niveluri ale evaluării, niveluri ce pot constitui pași de urmat de către evaluator:

- *Reacția:* aprecierea satisfacției cursanților, prin discuții cu aceștia, aplicarea unor chestionare de evaluare a măsurii în care sunt mulțumiți de felul în care a decurs programul.
- *Evaluarea învățării:* prin aplicarea unor teste înainte și după instruire, din care să reiasă ce nivel de cunoștințe a fost dobândit, ce aptitudini au fost obținute/dezvoltate.
- *Evaluarea comportamentului:* se verifică gradul în care noile cunoștințe, aptitudini sunt aplicate în practică.
- *Evaluarea rezultatelor:* sunt măsurate, apreciate beneficiile aplicării noilor cunoștințe, aptitudini: creșterea vânzărilor, creșterea productivității, reducerea numărului de accidente, creșterea satisfacției clienților etc.

6.3. Importanța procesului de instruire organizațională și locul lui în ansamblul activităților MRU

Importanța activității de instruire organizațională rezultă din avantajele pe care ea le conferă celor implicați în procesul de formare, organizației, în general:

- contribuie la îmbunătățirea performanțelor individuale, ale echipei și organizației;
- mărește flexibilitatea operațională prin extinderea gamei de competențe a angajaților implicați în instruire (policalificare);
- amplifică angajamentul, loialitatea angajaților față de organizație;

- oferă angajaților cunoștințe, aptitudini pentru a face față unor situații noi, contribuind, astfel, la managementul schimbării.

Manifestarea acestor avantaje depinde, însă, de îndeplinirea câtorva condiții în proiectarea și desfășurarea procesului de instruire:

- cursanții să se simtă motivați să învețe, să conștientizeze necesitatea instruirii pentru dezvoltarea lor personală;
- angajații care învață trebuie să dispună, pe tot parcursul procesului de instruire, de îndrumare și feedback, pentru marcarea progreselor;
- instruirea să fie un proces activ: cursanții să fie implicați în stabilirea unor aspecte privind programul la care vor participa: durată, metode etc.;
- utilizarea unor tehnici de instruire adecvate, deopotrivă, nevoilor angajaților și organizației;
- metodele de învățare să fie variate, pentru evitarea pierderii interesului;
- alocarea unui timp suficient pentru asimilarea cunoștințelor.

Activitatea de instruire organizațională influențează și este influențată de alte activități ale MRU.

Contextul general în care are loc instruirea organizațională este determinat în cadrul activității de ***planificare a resurselor umane***, activitatea care trebuie să aibă în vedere schimbările organizaționale și tehnologice prezente și de perspectivă.

Nevoile specifice ale organizației în materie de dezvoltare a competențelor sunt determinate prin activitatea de ***analiză și (re)definire a posturilor***. Totodată, dacă organizația este preocupată de formarea unei forțe de muncă polivalente, aceasta îi va permite să redefinească periodic sarcinile posturilor, în conformitate cu caracteristicile personalului care a dobândit competențe noi.

Recrutare și selecție. Pentru a dispune de toate competențele de care are nevoie, organizația are două posibilități: fie recrutează din exterior persoanele ce dețin competențele cerute, fie instruiește personalul existent, ajutându-l să dobândească acele cunoștințe, competențe de care este nevoie.

Procesul de instruire poate constitui, atunci când este utilizat adecvat, un mijloc eficace de ***motivare*** a personalului. De exemplu, în perioade de criză economică, când organizațiile nu își pot permite să

acorde creşteri salariale, antrenarea salariaților în cursuri de instruire poate fi un substitut al majorărilor de retribuții, cu efecte pozitive atât pentru angajați, care beneficiază de dezvoltare personală pe cheltuiala companiei, cât şi pentru aceasta din urmă, care îşi fidelizează personalul şi îşi asigură, deopotrivă, o plajă mai largă de competențe.

Noțiuni - cheie:

- *instruire organizațională;*
- *educație;*
- *formare profesională continuă;*
- *dezvoltarea competențelor;*
- *perfecționare profesională;*
- *program de instruire;*
- *demonstrație;*
- *coaching;*
- *rotații pe post;*
- *instruire pre-operatorie (vestibul training);*
- *prelegere.*
- *dezbatere;*
- *analiza studiilor de caz;*
- *jocul de roluri;*
- *brainstorming;*
- *evaluare formativă;*
- *evaluare sumativă.*

Probleme pentru reflecție şi discuții:

1. Prezentați, comparativ, *prelegerea* şi *dezbaterea*, ca metode de instruire organizațională.
2. Prezentați, comparativ, *analiza studiilor de caz* şi *jocul de roluri*, ca metode de instruire organizațională.
3. Sunteți managerul unui departament de „Relații cu publicul" şi constatați că personalul din subordine ar trebui instruit pentru îmbunătățirea abilităților de comunicare. Elaborați un *plan de*

BCU MUSICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

instruire, pe care urmează să îl discutaţi cu responsabilul pe probleme de formare profesională din cadrul departamentului RU.

4. Sunteţi responsabilul pe probleme de formare profesională din cadrul departamentului RU şi trebuie să instruiţi un grup de trei angajaţi noi în legătură cu produsele, politicile, valorile şi normele organizaţiei. Ce *metodă/metode de instruire* alegeţi? Argumentaţi.
5. Argumentaţi *importanţa activităţii de instruire organizaţională*, din perspectiva cursantului şi a organizaţiei, deopotrivă.

Pentru a afla mai mult...

Bencheman, F., Galindo, G. (2006), *Gestion des ressources humaines,* Gualino Éditeur, EJA, Paris

Cole, G.A., (2000), *Managementul personalului*, Ed. CODECS, Bucureşti, pp. 361-420.

Dennery, M., (2001), *Evaluer la formation- Des outils pour optimiser l'investissement formation,* ESF.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R., (2002), *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles,* Pearson Education, pp. 305-348.

Guskey, T.R., (2000), *Evaluating Professional Development*, Cirwin Press Inc., Thousand Oaks.

Hamblin, A.C., (1974), *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill, New York.

Pânişoară, G., Pânişoară, I., (2004), *Managementul resurselor umane,* Ed. Polirom, Iaşi, pp.74-137.

Scriven, M., (1967), *The Methodology of Evaluation*, AERA Monography, Rand McNally.

http://www.tcm.com/trdev

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Fă-ți datoria oricând. Totdeauna va fi cineva care să te vadă: tu însuți"
N. Iorga

CAPITOLUL 7
EVALUAREA PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:
- *să definiți noțiunea de performanță în muncă;*
- *să explicați în ce constă evaluarea performanțelor;*
- *să utilizați adecvat metode de evaluare a performanțelor;*
- *să conduceți un interviu de evaluare a performanțelor;*
- *să identificați erori de evaluare a performanțelor;*
- *să argumentați importanța evaluării performanțelor și locul ei în ansamblul activităților MRU.*

7.1. Delimitări conceptuale

În contextul actual al creşterii concurenței pe piață, organizațiile devin din ce în ce mai preocupate de calitatea produselor şi serviciilor pe care le realizează, de nivelul de productivitate pe care îl înregistrează, de performanțele obținute la nivel organizațional, de grup şi individual.

O evoluție pozitivă a performanțelor angajaților este condiționată, pe lângă alți factori, şi de felul în care se realizează evaluarea performanțelor, de modul în care, la nivel organizațional, politica de evaluare a performanțelor este corelată cu politica de motivare şi de recompensare a salariaților.

Pentru a înțelege locul şi rolul procesului de evaluare a performanțelor în ansamblul MRU, este necesar, în opinia noastră, să definim noțiunile de *performanță, evaluarea performanței, managementul performanței, sistem de evaluare a performanțelor.*

Performanța individuală în muncă: *măsura în care angajatul contribuie la realizarea obiectivelor organizaționale.*

O primă observație rezultată din analiza definiției este aceea că performanța nu este, așa cum suntem obișnuiți să o considerăm, în vorbirea curentă, doar nivelul superior al rezultatelor obținute de un individ. Altfel spus, dacă, de exemplu, acceptăm formularea „sportiv de performanță", cu sensul de sportiv care obține rezultate peste nivelul mediu, în practica organizațională termenul de „performanță" desemnează *gradul* în care un individ își realizează obiectivele specifice și contribuie, implicit, la îndeplinirea obiectivelor organizației. Putem vorbi, așadar, despre performanțe superioare, medii, inferioare.

Evaluarea performanței: *procesul de măsurare și apreciere a modului în care angajatul își îndeplinește obiectivele specifice postului.*

Din definiție se desprind două trăsături ale evaluării performanței:

- este un proces, ceea ce înseamnă că presupune parcurgerea unor etape, înlănțuirea unor operații care să aibă drept rezultat aprecierea performanței salariatului;
- are mai multe componente: o componentă cantitativă - măsurarea, una calitativă - aprecierea și una decizională, care determină ierarhizarea performanțelor.

Măsurarea presupune atașarea unor determinanți cantitativi comportamentului angajatului.

Exemplu: Un agent de vânzări încheie trei contracte într-o zi.

Prin *apreciere,* evaluatorul valorizează măsurarea și atribuie comportamentului salariatului un calificativ: nesatisfacator, satisfăcător, bun, foarte bun, în funcție de anumiți indicatori (performanța anterioară, vechimea pe post, standardele impuse de organizație etc.).

Deciderea presupune situarea aprecierii într-un sistem de ierarhizare; altfel spus, performanța salariatului este comparată cu

performanțele colegilor şi, pornind de la comparație, managerul stabileşte o ierarhie a performanțelor în interiorul echipei.

Sistem de evaluare a performanțelor: *ansamblul, structurat şi formal, al metodelor şi procedurilor prin care este apreciată măsura în care au fost îndeplinite obiectivele individuale, de grup, organizaționale.*

Sistemul de evaluare a performanțelor face parte din sistemul de management al organizației şi este o formă de manifestare a culturii acesteia. Astfel, cultura acționează ca factor determinant major atât în sistemul de evaluare, cât şi în modul de aplicare a lui. G.A. Cole (2000, p. 331) remarcă faptul că, într-o cultură care favorizează controlul şi cuantificarea capitalului uman, este foarte probabil să avem un sistem de evaluare bazat preponderent pe elemente cantitative, măsurabile, în funcție de care să fie judecată performanța fiecărui individ. Dimpotrivă, într-o cultură participativă este încurajată atitudinea deschisă, orice sistem de evaluare este discutat mai întâi cu cei implicați, având drept rezultat posibil o rezolvare în comun a problemelor şi mai puțin o „chemare la ordine" în fața superiorului ierarhic.

Nu lipsită de interes ni se pare, în context contemporan, şi o altă delimitare conceptuală, între *evaluarea performanțelor* şi *managementul performanțelor*.

Banks şi May (*apud* Pitariu, 2006, pp. 193-194) subliniază următoarele diferențe între cele două sintagme:

- Aprecierea performanțelor are loc o dată pe an, la inițiativa departamentului de RU, managementul performanței se întâmplă mai frecvent, din inițiativa supervizorilor sau a subordonaților.
- Sistemele de apreciere a performanțelor sunt proiectate de consultantul de specialitate din departamentul RU, cu scopul evaluării subordonaților de către manageri; sistemul de management al performanțelor este rezultatul colaborării dintre angajați şi manageri.
- Feedback-ul aprecierii personalului are loc o dată pe an; feedback-ul managementului performanței poate fi oferit oricând, atunci când supervizorul sau subordonatul doreşte să discute despre performanțele obținute.
- În aprecierea performanțelor, evaluatorul trebuie să obțină acordul persoanei evaluate referitor la nivelul de eficiență atins şi să

identifice domeniile care necesită optimizări; în managementul performanței, evaluatorul trebuie să înțeleagă criteriile de performanță și să îl determine pe cel evaluat să înțeleagă, la rândul lui, măsura în care comportamentul lui este în concordanță cu criteriile respective. Altfel spus, în managementul performanței, cei doi actori principali ai procesului de evaluare - supervizorul și angajatul - discută despre diferitele sensuri ale așteptărilor organizației și despre valoarea strategică a acestora.

- În aprecierea performanțelor, rolul persoanei evaluate este să accepte sau să respingă evaluarea și să recunoască domeniile care necesită corecții; în managementul performanței, rolul celui evaluat este identic cu al evaluatorului: să înțeleagă criteriul de performanță și în ce măsură comportamentul său este în acord cu criteriile formulate.

Pornind de la considerațiile lui Banks și May, putem concluziona, așadar, că managementul performanțelor constituie o abordare mai modernă a procesului de evaluare a performanțelor, care combină analiza tradițională a realizării sarcinilor circumscrise postului cu analiza strategică a muncii, fiind deci incluse, în procesul de evaluare, obiectivele și strategiile organizaționale. Totodată, în managementul performanței, un rol important îl are comunicarea manager - subordonat cu privire la concordanța dintre comportamentul salariatului și așteptările organizației în ceea ce îl privește.

În capitolul de față, însă, ne interesează în mod deosebit aspectele tehnice, procedurale ale evaluării performanțelor, elementele care compun sistemul de evaluare; în consecință, vom utiliza sintagma de „evaluare a performanțelor", fără a neglija importanța pe care o are, în procesul de evaluare, comunicarea eficace manager (evaluator) - subordonat.

7.2. Procesul de evaluare a performanțelor

Din punct de vedere formal, procesul de evaluare a performanțelor presupune parcurgerea următorilor pași (Cole, 2000, p. 329): completarea formularului de evaluare, desfășurarea interviului de evaluare și luarea deciziei, aceasta din urmă putându-se materializa fie într-un plan de îmbunătățire a postului, fie într-o promovare sau un transfer, fie în modificarea salariului (figura 7.1)

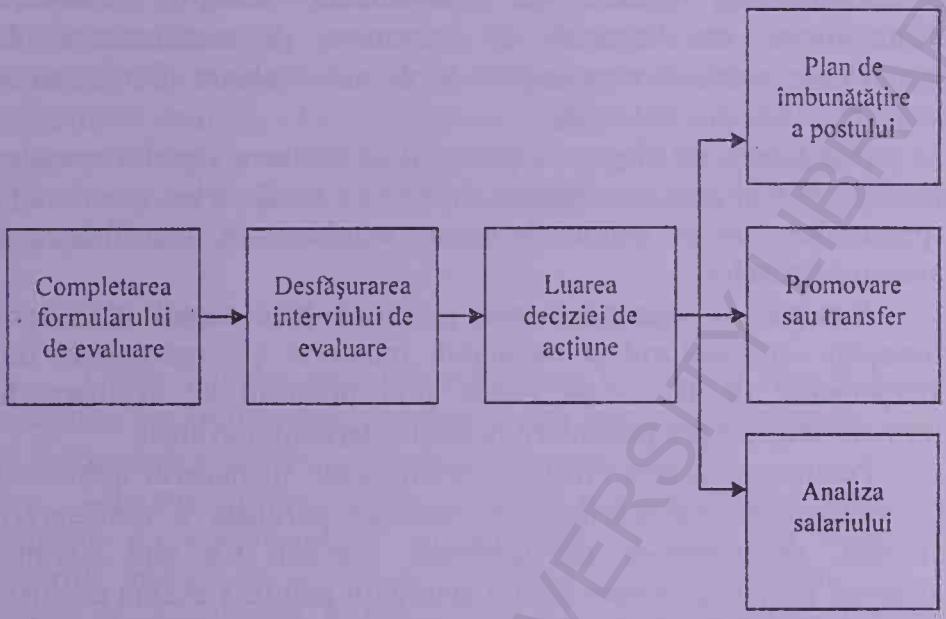


Figura 7.1. *Procesul de evaluare a performanțelor*

Succesiunea etapelor procesului de evaluare a performanțelor, așa cum este ea prezentată mai sus, ne ajută să formulăm întrebări și să căutăm răspunsuri menite să conducă la o mai bună înțelegere a acestei activități din MRU: *De ce este necesară evaluarea* performanțelor? și *Cine sunt actorii procesului de evaluare?*

La prima întrebare, răspunsul poate fi multiplu și diferit, în funcție de politicile organizației în domeniul RU. Iată câteva elemente care argumentează necesitatea evaluării performanțelor în organizație (Cole, 2000, p. 330):

- pentru a identifica nivelul performanței în muncă al unui salariat și locul lui în ierarhia colectivului;
- pentru a afla punctele tari și punctele slabe ale unui angajat;
- pentru a permite angajaților să își îmbunătățească performanța;
- pentru a asigura o bază pentru sistemul de recompensare a angajaților, în funcție de contribuția la îndeplinirea obiectivelor organizației;
- pentru a-i motiva corespunzător pe angajați;
- pentru a afla nevoile de instruire ale angajaților;
- pentru a afla care este potențialul lor de performanță.

Sintetizând, putem să identificăm funcțiile evaluării performanțelor: de diagnoză, de informare, de monitorizare, de prognoză, de ameliorare/optimizare şi de autoevaluare (Pânişoară & Pânişoară, 2004, pp. 141-142).

Prin *funcția de diagnoză,* procesul de evaluare a performanțelor urmăreşte să realizeze o reflectare obiectivă a rezultatelor, a activității şi proceselor care au condus la aceste rezultate, cu identificarea şi explicarea cauzelor.

Funcția de informare este asigurată prin faptul că actorii procesului - evaluatorul şi evaluatul, mentorul şi consultantul din departamentul de RU - au acces, prin procesul de evaluare, la informații utile despre parametrii muncii salariatului evaluat.

Pentru o evaluare eficace a rezultatelor, managerul trebuie să îşi supravegheze subordonații pe întreaga perioadă a desfăşurării activității, asigurându-le un feedback adecvat. Cu alte cuvinte, managerul nu poate aştepta finalul activității pentru a evalua exclusiv rezultatele, ci trebuie să asigure o *monitorizare* care să îi confere salariatului siguranța că eforturile sale sunt urmărite, succesele apreciate şi erorile - prevenite sau semnalate înainte de a îmbrăca forme grave, ireparabile.

Funcția de prognoză se bazează pe celelalte trei funcții amintite mai sus. Identificarea cauzelor care au condus la anumite aspecte ale productivității angajatului constituie punctul de plecare în formularea unor judecăți anticipative asupra proceselor viitoare. Practic, managerul poate acționa în sensul consolidării elementelor pozitive şi al prevenirii şi înlăturării factorilor care au condus la performanțe inferioare.

Rezultatele evaluării, identificarea cauzelor lor, a factorilor care au influențat pozitiv şi negativ performanțele individuale pot fi folosite în sensul *ameliorării, optimizării* activității viitoare a angajatului.

Cunoscând rezultatele evaluării activității sale, procedurile care stau la baza acestei evaluări, salariatul însuşi va putea exercita o *autoevaluare a performanțelor*, va conştientiza neajunsurile şi succesele şi îşi va putea regla activitatea în funcție de aşteptările organizației.

La întrebarea *Cine sunt actorii procesului de evaluare?* răspunsul depinde de o serie de factori, între care cultura organizației joacă un rol important. Astfel, în culturile tradiționaliste, conservatoare, evaluarea este realizată exclusiv de către superiorul

ierarhic, cu sprijinul metodologic al consultantului din departamentul RU. În culturile de tip participativ, însă, aria evaluatorilor tinde să se extindă, cuprinzând, pe lângă superiorul ierarhic, pe colegii salariatului evaluat, clienții acestuia, subordonații (dacă e cazul) și angajatul însuși, care realizează o autoevaluare. Se ajunge astfel la o abordare de tip feedback la 360° (a se vedea punctul următor, *Metode de evaluare a performanțelor).*

7.3. Metode de evaluare a performanțelor

Odată lămurite aspectele referitoare la *de ce* și *cine* realizează evaluarea performanțelor, se naște o altă întrebare importantă legată de procesul de evaluare: *Cum efectuăm evaluarea?*

Literatura de specialitate oferă mai multe abordări și metode de evaluare a performanțelor. Organizațiile își aleg sau elaborează propriile metode, în funcție de specificul obiectului de activitate, de cultura organizațională, de politicile de RU pe care le aplică. Totodată, în interiorul aceleiași organizații pot fi folosite mai multe metode de evaluare, urmărindu-se adaptabilitatea lor la specificul posturilor, la caracteristicile grupului profesional din care fac parte cei evaluați.

Vom prezenta, în continuare, câteva astfel de metode, cu precizarea că nu ne-am propus o abordare de tip exhaustiv a lor.

7.3.1. Metoda analizei standardelor de performanță

Standardul de performanță (sau norma) reprezintă, în opinia lui J.W. Humble (apud Cole, 2000, 334) „o definire a situației în care rezultatul cerut este realizat în mod satisfăcător". Cu alte cuvinte, standardul reflectă așteptările organizației cu privire la rezultatele salariatului pe coordonatele:

- cantitate (Cât de mult?);
- calitate (Cât de bine?);
- timp (Până când?);
- costuri (Cu ce preț?).

Avantajele acestei metode constau în faptul că salariatul are posibilitatea să știe, înainte de a începe activitatea, ce se așteaptă de la el.

Iată, cu titlu de exemplu, un astfel de standard privitor la categoria „comunicare managerială" pe o scală cu cinci niveluri

(Pânişoară & Pânişoară, 2004, p.145):

- Nivelul 1: contacte comunicaționale minime, inexistente uneori, chiar în situațiile în care este nevoie de ele; comunică mai mult în scris şi nu acordă feedback;
- Nivelul 2: comunică eliptic; uneori mesajul nu este suficient sau corect înțeles; este relativ opac la sugestiile interlocutorului;
- Nivelul 3: întreține la nivel mediu relațiile de comunicare, se exprimă concis, dar cu şanse bune de a fi receptat corect;
- Nivelul 4: bun comunicator, ia în calcul opiniile celorlalți, acordă feedback deseori;
- Nivelul 5: îşi modifică activ comunicarea în funcție de condițiile existente şi de interlocutor; poate fi abordat uşor de angajați, fiindcă manifestă deschidere față de aceştia.

G. A. Cole propune un model de formular de evaluare orientată spre rezultate care permite identificarea aspectelor relevante ale postului şi stabilirea unor obiective măsurabile, cu ajutorul cărora să se evalueze performanța ocupantului postului, de o manieră echitabilă şi corectă (figura 7.2.).

Funcția: Director executiv

Domenii cheie de obținere a rezultatelor	Obiectivul stabilit pentru perioada de evaluare	Realizat	Baza justificativă	Obsv.
Profitabilitate	Creşterea raportului profit/vânzări cu 5%	Da	Situații contabile anuale	
Cota de piață	Păstrarea cotei curente de piață la 15%	Nu (13%)	Statistici pe ramură	Toți concurenții au redus prețurile
Desfacere	Realizarea unui venit brut din vânzări de 150 milioane lei	Nu (148 de milioane)	Situații contabile anuale	
Livrare	Reducerea timpului mediu de livrare la 4 săptămâni	Da	Evidența operațiunilor curente cu clienții	

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Performanța personalului	Menținerea costurilor cu personalul la max.55% din totalul cheltuielilor	Da	Sinteza bugetului anual	

Figura 7.2. *Formular de evaluare orientată spre rezulatate*
(adaptare după G.A. Cole, 2000, p. 334)

7.3.2. Tehnica scalelor cu ancore comportamentale

Evaluarea performanțelor se realizează cu atât mai uşor, cu cât activitatea salariatului poate fi apreciată prin intermediul unor indicatori preponderent cantitativi. Într-o organizație, însă, pentru o serie întreagă de activități, profesiuni (supraveghetori, funcționari etc.), aspectele cantitative, măsurabile sunt fie imposibil/dificil de individualizat, fie nerelevante. Este cazul activităților în care important este *comportamentul* salariatului.

P.C. Smith şi L.M. Kendall au propus, în 1963, o procedură de evaluare a comportamentului, în care fiecare scală de evaluare constă într-o serie de „expectanțe (aşteptări) scalate". Prin intermediul unei astfel de scale, evaluatorul notează comportamentul salariatului pe parcursul derulării activității sale. Aşteptările/expectanțele din scala de evaluare sunt, practic, estimări bazate pe observarea comportamentului manifestat anterior, în mod sistematic. Ancorele comportamentale sunt propoziții explicative care permit diferențierea unui salariat bun de unul slab.

P.C. Smith şi L.M. Kendal (*apud* Pitariu, 2006, pp 250-252) indică următorii paşi în elaborarea unei scale cu ancore comportamentale:

- Reuniune a unui grup de experți (5-10), cărora li se solicită să formuleze individual un set de factori (dimensiuni) care permit calificarea unei persoane ca fiind bun specialist într-un anumit domeniu. După colectarea propunerilor experților, sunt eliminate dimensiunile redundante, se întocmeşte o listă a celor rămase care este supusă, din nou, unei dezbateri. Experților li se cere să elaboreze,

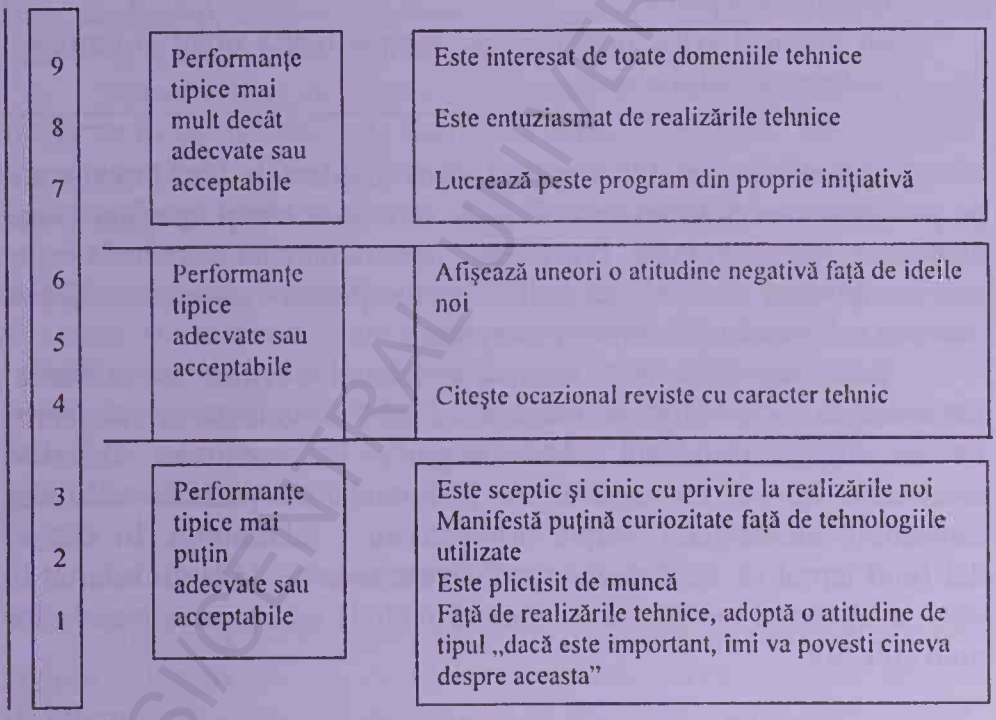
pentru dimensiunile reținute, definiții explicative. Această procedură se repetă cu încă două, trei grupuri de specialişti, în scopul obținerii unei liste cât mai complete. În opinia autorilor, 8-15 dimensiuni sunt suficiente pentru a descrie comportamentul unui angajat.

- Lista dimensiunilor, cu explicațiile aferente, este distribuită unui grup de experți mai mare (peste 20-30 de persoane), acestora cerându-li-se să dea, pentru fiecare dimensiune, exemple care să descrie comportamente ce conduc la performanțe superioare, medii şi inferioare. Exemplele sunt sintetizate într-o listă unică (după înlăturarea redundanțelor şi a exemplelor banale).
- Se întruneşte un nou grup de experți (30-50 de persoane), care analizează cele două liste: lista dimensiunilor, cu definițiile lor, şi lista exemplelor, aranjate într-un mod aleator. Sarcina membrilor grupului este de a repartiza fiecare exemplu la o dimensiune/categorie. Operația, denumită „retroversiune", are scopul de a vedea dacă exemplele sunt relevante, corespund din punct de vedere calitativ. Dacă exemplele nu sunt repartizate la dimensiunea pentru care au fost concepute inițial, înseamnă că ele reprezintă ancore ambigue şi nu pot fi utilizate (nu sunt operaționale pentru evaluator, fiindcă îl pun în dificultate). Pentru a aprecia dacă exemplele sunt relevante sau nu, se consideră acceptabilă o frecvență de realocare de minimum 60%. Cu alte cuvinte, dacă unei dimensiuni nu i s-au realocat minimum 60% din exemplele (itemii) repartizați inițial, aceasta este eliminată.
- Itemii reținuți sunt grupați pe dimensiuni, iar dimensiunile sunt incluse într-o broşură explicativă. Broşura va conține o filă cu instrucțiuni, urmată de pagini cu prezentarea dimensiunilor. Fiecare dimensiune şi definiția ei sunt trecute în partea de sus a paginii, după care sunt specificați itemii (exemplele), trecuți într-o ordine aleatorie. Se formează un alt grup de aproximativ 30-50 de experți-evaluatori, cărora li se cere să noteze individual, pe o scală cu 5, 7 sau 9 trepte, fiecare item. Se realizează astfel o ponderare sau localizare pe scală a ancorelor comportamentale. Pentru fiecare item se va calcula apoi media şi abaterea standard, fiind selecționați pentru scala finală acei itemi care întrunesc calitățile:

- au o valoare medie care acoperă aproape integral întinderea scalei;
- posedă o abatere standard restrânsă (dacă au abatere standard prea mare, înseamnă că experții nu au putut fi de acord asupra nivelului de performanță descris de exemplul respectiv, ceea ce se va repercuta asupra evaluatorilor care vor utiliza fișa de evaluare).

• Fișa, așa cum a fost elaborată pentru experimentare, este transmisă unui lot de evaluatori cărora li se va cere să își evalueze subordonații pe fiecare dintre scale. Subordonatul va fi evaluat independent de către două persoane, rezultatele fiind corelate, pentru a avea o estimare a fidelității notărilor.

Un exemplu de scală cu ancore comportamentale este prezentat în figura 7.3.



Calificativul numeric: 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Exemple specifice cu privire la activitatea unui inginer (interes și curiozitate tehnică manifestate)

Figura 7.3. *Fișă de evaluare construită prin metoda scalei de evaluare cu ancore comportamentale* (adaptat după Pitariu, 2006, p. 252)

7.3.3. Tehnica incidentelor critice

O altă metodă de evaluare a comportamentului este tehnica incidentelor critice. Considerată de unii autori ca fiind uşor de utilizat, metoda constă, în esenţă, în înregistrarea, de către managerul-evaluator, a acţiunilor foarte eficace şi foarte ineficace întreprinse de subordonaţi pe perioada supusă evaluării (de obicei, un an). Aceste acţiuni sunt considerate, prin caracterul lor „extrem", incidente care furnizează informaţii importante despre comportamentul subordonatului în situaţii specifice.

Exemplu: În cazul unui agent de asigurări, pot fi înregistrate:
- un incident critic negativ: " l-a înşelat pe un client atunci când i-a vândut o poliţă";
- un incident critic pozitiv: " a răspuns foarte rapid şi cordial reclamaţiei unui client".

Metoda este relativ simplă şi, dacă incidentele sunt înregistrate pe perioada întregului an de activitate, se reduce riscul apariţiei erorii de prospeţime în evaluare. Practicienii preferă o astfel de metodă celor mai complicate, care solicită mult timp din partea evaluatorilor şi pot cădea şi sub incidenţa erorilor perceptuale.

În acelaşi timp, însă, tehnica incidentelor critice are şi limite. De exemplu, ea îl obligă pe manager să aibă o evidenţă strictă pentru fiecare angajat (faimosul „dosar negru"). De asemenea, criteriile cantitative lipsesc cu desăvârşire şi metoda nu permite stabilirea impactului incidentelor asupra productivităţii salariatului. În sfârşit, dat fiind faptul că incidentele pot fi foarte diferite de la un salariat la altul, evaluatorul realizează cu mare dificultate ierarhizarea membrilor unui colectiv.

7.3.4. Feedback-ul la 360°

Aşa cum menţionam mai sus, tendinţele actuale în evaluarea performanţelor converg către ideea implicării, în procesul de evaluare, a unui număr mai mare de evaluatori. Una din metodele care au la bază această premisă este feedback-ul la 360°.

Considerat a fi, deopotrivă, o tehnică de evaluare şi un mijloc de comunicare eficace, feedback-ul la 360° foloseşte ca „date de intrare evaluările făcute persoanei respective de către manageri, subordonați, colegi, beneficiari şi cumpărători" (Johns, 1998, p. 347). De asemenea, în evaluare sunt incluse şi informațiile rezultate din autoevaluarea salariatului. Aşadar, utilizând drept evaluatori reprezentanți din toate categoriile de salariați care intră în relații de muncă, formale şi informale, cu cel evaluat, metoda permite obținerea unei viziuni globale asupra performanțelor angajatului şi diminuarea tendințelor de subiectivism extrem (care pot apărea frecvent, atunci când există un singur evaluator).

Desigur, pot apărea şi probleme, în sensul că rezultatele se pot contrazice între ele, valorile pot oscila pe o plajă mare de exprimare (fapt explicabil, deoarece persoanele cu posturi diferite au perspective diferite şi acces la informații în cantități diferite).

Dincolo, însă, de aceste neajunsuri, feedback-ul la 360° pare a fi din ce în ce mai utilizat. Astfel, D. Phau, J. Kay, K. Nowack şi J. Ghorpade (2002, p. 54) afirmă că, în anul 2000, peste 50% din firmele occidentale au recurs la această metodă pentru evaluări sistematice.

Succesul metodei este condiționat de asigurarea confidențialității: angajatul va primi doar rezultatele finale ale evaluării, fără a şti cum au răspuns, individual, evaluatorii. De asemenea, aceste rezultate nu pot fi puse la dispoziția tuturor membrilor organizației, ci persoanei în cauză şi celorlalți actori cu rol important în ameliorarea activității celui evaluat: managerul direct, mentorul, consultantul de specialitate din departamentul RU.

7.4. Erori în evaluarea performanțelor

Fiind o activitate realizată de om, evaluarea performanțelor este supusă subiectivismului, erorilor perceptuale, firești în orice acțiune de interpretare a unui comportament, de apreciere a altor ființe umane.

Deşi, prin natura sa, evaluatorul nu poate fi obiectiv ci, în cel mai bun caz, onest subiectiv, acesta este bine să conştientizeze probabilitatea apariției erorilor de evaluare şi să evite consecințele lor negative.

Cauzele cele mai frecvente ale erorilor de evaluare sunt:
- natura subiectivă a ființei umane (evaluatorului);
- deținerea unor informații insuficiente sau irelevante despre persoana evaluată;
- natura specifică a activității evaluate; astfel, în evaluarea unor activități intelectuale este mult mai probabil să apară erori, comparativ cu evaluarea muncii manuale, ușor observabile.

Prezentăm, în continuare, cele mai frecvente erori în evaluarea performanțelor.

Efectul „halo" reprezintă tendința evaluatorului de a aprecia performanțele în funcție de impresia generală creată de angajatul evaluat. Astfel, unui salariat conştiincios, disciplinat, ascultător i se pot deseori trece cu vederea rezultatele mai puțin satisfăcătoare, datorită impresiei generale bune pe care o lasă asupra celor din jur.

Un mod aparte de manifestare a efectului halo poate fi întâlnit sub denumirea de *efect de contaminare.* Contaminarea poate fi *de conținut*, dacă cel evaluat a avut o performanță remarcabilă la un aspect din cele evaluate, evaluatorul tinzând să aibă aşteptări asemănătoare şi în privința altor criterii, sau *socială,* când evaluatorul este influențat de evaluările - pozitive sau negative - realizate de alte persoane.

Efectul de întâietate constă în tendința de a aprecia angajatul după prima impresie. El apare frecvent în cazul noilor angajați care au impresionat pozitiv în procesul de recrutare şi selecție. Aflat sub influența acestei prime impresii, managerul salariatului tinde să îl aprecieze preponderent pozitiv şi în activitatea desfăşurată în cadrul colectivului.

Efectul de prospețime, foarte frecvent întâlnit în practica organizațională, reprezintă tendința de a aprecia angajatul după cea mai recentă impresie. De altfel, pe frecvența mare de apariție a acestei erori se bazează şi salariații care în timpul anului nu manifestă prea mult interes pentru activitatea desfăşurată, în schimb, spre finalul acestuia, când se apropie momentul evaluării, fac dovadă de mult zel.

Eroarea de tendință centrală este tendința managerului - evaluator de a-i situa pe toți subordonații evaluați în categorii de performanță medie. Această eroare este întâlnită îndeosebi la managerii care evită riscul de a greşi sau plaja lor de responsabilități este prea mare şi le este dificil să observe direct şi să noteze cu acuratețe comportamentul subordonaților.

Efectul de contrast apare în special la evaluatorii externi, care trebuie să aprecieze mai multe persoane din același departament. Astfel, dacă un angajat de nivel mediu este evaluat imediat după un altul, a cărui prestație a fost foarte slabă, este foarte posibil ca cel de-al doilea să fie perceput ca fiind bun sau foarte bun. De asemenea, în interiorul unei echipe, când managerul are un subaltern de nivel excepțional, este foarte posibil să perceapă performanțele tuturor celorlalți colaboratori ca fiind cel mult mediocre.

Efectul de indulgență apare la managerii „pacifiști", care încearcă să nu își „supere" subordonații, să evite conflictele, plasându-i mai aproape de nivelul mediu al performanțelor, chiar dacă rezultatele lor sunt inferioare. Evident, o astfel de eroare conduce, în cele mai multe cazuri și pe termen mediu și lung, la consecințe opuse intențiilor evaluatorului, la demotivare și potențial crescut de conflict, fiindcă salariații conștiincioși, cu rezultate superioare, se vor simți frustrați.

Efectul de severitate se situează în cealaltă extremă și constă în tendința evaluatorului de a realiza evaluări preponderent negative, sub nivelul real al rezultatelor. Studiile au demonstrat că această eroare apare în special la evaluatorii tineri, neexperimentați, care fie au un nivel scăzut al stimei de sine, fie încearcă să-și impresioneze superiorii ierarhici făcând exces de zel.

Indiferent de natura lor, erorile de evaluare au *efecte* negative asupra climatului de lucru:

- conduc la niveluri nerealiste ale recompenselor (sub/supra-retribuire);
- generează frustrări în rândul angajaților;
- potențialul de conflict la nivelul grupului crește;
- salariații sunt demotivați și, în timp, performanțele lor au tendința să scadă.

În consecință, întreg procesul de evaluare trebuie conceput astfel încât să fie redusă probabilitatea apariției erorilor perceptuale. În acest sens, James propune câteva *principii etice* care să stea la baza activității de evaluare a performanțelor (*apud* Mullins, 1993, p. 585):

- Evaluarea să se realizeze pe baza unor informații relevante;
- Evaluarea să se realizeze pe baza unor informații suficiente;
- Se păstrează evaluările în formă scrisă, detaliată;
- Se asigură o monitorizare a performanțelor *pe tot parcursul* perioadei evaluate;

- Se acordă feedback adecvat;
- Standardele de performanță, criteriile de evaluare sunt comunicate angajaților la *începutul* desfăşurării activității pentru care vor fi evaluați.

7.5. Interviul de evaluare a performanțelor

Aşa cum reiese din figura 7.1, una dintre fazele procesului de evaluare o constituie derularea interviului de evaluare. Acesta este întâlnirea oficială, față în față, dintre salariatul evaluat şi managerul său, în cursul căreia sunt discutate rezultatele evaluării şi aspecte de ordin decizional care decurg din ea: modificări de salariu, promovări sau transferări, antrenarea într-un proces de instruire pentru ameliorarea competențelor etc.

Deşi efectele interviului sunt benefice pentru activitatea, pentru performanțele viitoare ale angajatului evaluat, managerii sunt destul de reticenți în a se întâlni față în față cu subordonații lor, pentru a discuta aspectele reieşite din evaluare şi, mai ales, consecințele acestora. G.F. Thomason *(apud* Cole, 2000, p. 337) sintetizează astfel această atitudine: „evaluatorul are senzația (...) că este împins în față, atunci când pune în aplicare planuri de acest gen. Indiferent cum percepe el aşteptările subordonatului, este obligat să se confrunte cu acesta de pe o poziție autoritară şi să-i impună anumite direcții de acțiune (...) pe baza unor judecăți pe care s-ar putea să nu le înțeleagă sau să nu le accepte".

Eficacitatea interviului de evaluare depinde de modul în care este pregătit şi de atitudinile celor doi participanți.

Astfel, managerul trebuie în primul rând să fixeze data şi locul interviului şi să le comunice subordonatului său din timp. În opinia lui S. Dolan şi a colaboratorilor (2002, p. 293), aceste coordonate ar trebui comunicate personal şi verbal, deoarece a lăsa în sarcina secretarei pregătirea interviului poate genera neînțelegeri, iar transmiterea unei note scrise ar conferi un caracter formal cu influențe nedorite asupra climatului întrevederii. În ceea ce priveşte locul, deşi literatura de specialitate recomandă alegerea unui spațiu neutru, în practică, de cele mai multe ori, interviul se desfăşoară în biroul managerului sau, în cel mai fericit caz, într-o sală de reuniuni a

organizaţiei.

Este de asemenea util ca managerul să-şi fixeze obiectivele întrevederii înainte de întâlnirea propriu-zisă. Aceste obiective pot viza:

- să furnizeze angajatului feedback cu privire la performanţa sa pe post;
- să definească idei de îmbunătăţire a activităţii pe post;
- să identifice problemele cu care s-a confruntat angajatul în exercitarea activităţii sale;
- să amelioreze comunicarea între superior şi angajaţii săi;
- să argumenteze revizuirea salariilor;
- să identifice potenţialul de performanţă/posibilităţile de promovare sau transfer;
- să identifice nevoile de instruire ale angajatului.

N.R.F. Maier, citat de G.A. Cole (2000, p. 338), apreciază că evaluatorul poate adopta în timpul interviului un comportament de tip:

- *Spune şi convinge*, în care managerul îi spune subordonatului cum se descurcă în ceea ce face şi încearcă să-l convingă să accepte ceea ce s-a hotărât pentru el, în vederea îmbunătăţirii performanţei;
- *Spune şi ascultă*, în care managerul îi spune subalternului părerea sa despre performanţele actuale ale acestuia pe post, după care tace şi îi ascultă atent reacţia, punctul de vedere, atât în ceea ce priveşte evaluarea în sine, cât şi măsurile de perfecţionare considerate necesare;
- *Rezolvarea problemei*, în care managerul abandonează rolul de judecător, pentru a se alătura subalternului în procesul de reflecţie asupra căilor de progres, a măsurilor concrete ce se impun.

La prima vedere, am putea aprecia că ultimul tip de abordare este cel mai eficace, pentru îmbunătăţirea performanţelor viitoare, dar şi pentru o relaţie bună pe termen lung între manager şi subordonatul său. În realitate, însă, modul în care va fi condus interviul depinde de o serie întreagă de factori, cum ar fi: stilul conducătorului, personalitatea subordonatului, locul şi rolul subordonatului în cadrul echipei, planul de carieră al angajatului.

Concluziile interviului de evaluare trebuie consemnate în scris, transmise departamentului RU şi persoanelor interesate profesional din ierarhia organizaţională, apoi arhivate. Ele vor constitui o bază informaţională importantă pentru următorul ciclu de evaluare a performanţelor, făcând posibilă aprecierea progreselor/regreselor înregistrate de salariat.

7.6. Importanța evaluării performanțelor și locul ei în ansamblul activităților MRU

Așa cum a reieșit din cele prezentate mai sus, evaluarea performanțelor este una dintre cele mai importante activități în MRU. Ea permite actorilor implicați în procesul de evaluare să cunoască nivelul performanțelor actuale, să identifice factorii care au influențat pozitiv și negativ rezultatele muncii și să ia decizii de corecție, decizii care vizează îmbunătățirea performanțelor viitoare.

Importanța evaluării performanțelor poate fi reliefată și prin evidențierea legăturilor pe care le are cu celelalte activități ale MRU.

Astfel, la baza evaluării performanțelor se află informațiile rezultate din ***analiza și descrierea posturilor.*** Practic, criteriile de evaluare a performanțelor se stabilesc în funcție de caracteristicile postului.

Evaluarea performanțelor permite, totodată, cunoașterea competențelor și potențialului salariaților, informații care pot fi extrem de utile în cazul unei ***recrutări interne***, unei decizii de promovare sau transfer.

Motivarea, recompensarea angajaților se sprijină, în proporții considerabile, pe rezultatele activității de evaluare a performanțelor. Practic, unul din obiectivele evaluării este chiar motivarea corespunzătoare a angajaților, recompensarea lor în funcție de locul pe care îl ocupă în colectiv, în ierarhia performanțelor. Pe de altă parte, pentru a nu risca demotivarea salariaților, managerul-evaluator trebuie să aleagă cele mai adecvate metode de evaluare, metode care să permită măsurarea și aprecierea cu acuratețe a performanțelor.

Dacă evaluatorul constată că nivelul nesatisfăcător al performanțelor salariaților se datorează lipsei unor cunoștințe și competențe necesare, una din deciziile de corecție care pot fi luate este aceea de antrenare a salariaților în cauză în cursuri ***de instruire, de perfecționare profesională.*** Așadar, natura acestor cursuri, numărul cursanților, perioada organizării sesiunilor de instruire sunt influențate de rezultatele evaluării performanțelor.

Sistemul de evaluare a performanțelor constituie o expresie a ***culturii organizaționale***.

Așa cum a fost evidențiat în acest capitol, alegerea metodelor și procedurilor de evaluare depinde de tipul de cultură, de stilurile de

conducere, de comportamentele considerate „normale", acceptate social în organizație.

Climatul de muncă, relațiile interpersonale sunt, de asemenea, influențate de modul în care este efectuată evaluarea, de rezultatele ei, de felul în care sunt percepute de către salariați. Astfel, dacă metodele de evaluare, rezultatele evaluării sunt percepute ca fiind corecte, echitabile, climatul de muncă este influențat pozitiv, potențialul de conflict distructiv este diminuat. De asemenea, în urma evaluării, managerul poate lua decizia de transfer, de concediere, de diminuare a salariului, ceea ce conduce la tensionarea relațiilor interpersonale, a ambianței de lucru.

Noțiuni cheie:

- *performanță;*
- *evaluarea performanțelor;*
- *sistem de evaluare a performanțelor;*
- *managementul performanțelor;*
- *proces de evaluare a performanțelor;*
- *metoda analizei standardelor de performanță;*
- *tehnica incidentelor critice;*
- *tehnica scalelor cu ancore comportamentale;*
- *feedback-ul la 360°;*
- *interviul de evaluare;*
- *efectul halo;*
- *efectul de întâietate;*
- *efectul de prospețime;*
- *eroarea de tendință centrală;*
- *eroarea de indulgență;*
- *eroarea de severitate;*
- *efectul de contrast.*

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Prezentați, comparativ, noțiunile de *evaluarea performanțelor* și *managementul performanțelor.*
2. Comentați afirmația: *Sistemul de evaluare a performanțelor este o expresie a culturii organizației.* Exemplificați.

3. Comentați afirmația: *Alegerea metodei de evaluare a performanțelor depinde de natura muncii desfășurate de salariat.* Exemplificați.
4. Prezentați, succint, *metoda analizei standardelor de performanță* și comentați aplicabilitatea ei în mediul organizațional.
5. Prezentați patru *erori care pot apărea în procesul de evaluare a performanțelor* și formulați *principii, măsuri pentru prevenirea/ reducerea efectelor* lor negative.
6. Argumentați *locul și rolul evaluării performanțelor în ansamblul activităților MRU.*

Pentru a afla mai mult...

Cole, G.A., (2000), *Managementul personalului*, Ed. CODECS, București, pp. 328-329.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R., (2002), *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles,* Pearson Education, pp. 258-303.

Johns, G., *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, pp. 347-348.

Mullins, L., (1993), *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing

Phau, D., Kay, J., Nowack, K., Ghorpade, J., (2002), „Does 360 degree feedback negatively affect company performance?" in *Human Ressources Magazine*, ianuarie.

Pitariu, H., (2006), *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Un ghid practic pentru managerii de resurse umane,* Ed. IRECSON, București, pp. 191-282.

Smith, P.C., Kendall, L.M., (1963), „Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambigous Anchors for Rating Scales", in *Journal of Applied Psychology*, 47, 2, pp. 149-155.

Viargues, J.L., (2004), *Le guide du manager d'équipe. Les clés pour gérer vos ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, pp. 69-92.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

„Niciodată munca n-a rămas fără răsplată."
H. de Balzac

CAPITOLUL 8
ASPECTE MOTIVAȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- *să explicați noțiunea de motivare;*
- *să explicați relația motivare - performanță;*
- *să explicați principiile și particularitățile teoriilor motivației bazate pe nevoi;*
- *să explicați principiile și particularitățile teoriilor procesuale ale motivației;*
- *să identificați implicațiile manageriale ale diferitelor teorii ale motivației;*
- *să argumentați importanța politicilor motivaționale;*
- *să explicați deosebirea dintre o politică motivațională și o politică salarială.*

8.1. Delimitări conceptuale

Interesul pe care îl manifestă, deopotrivă, teoreticienii și practicienii față de conceptul de motivație și față de toate elementele adiacente lui - forme, factori, politici, sisteme de motivare - se datorează unui adevăr simplu: oamenii acționează atunci când sunt motivați - intrinsec sau extrinsec - să o facă.

Literatura de specialitate abundă în definiții ale conceptului de motivație. Am reținut, pentru concizia ei, definiția lui T.R. Mitchell (1982, p. 81):

Motivația: ansamblul proceselor psihologice care generează inițierea, orientarea și persistența unor acțiuni voluntare prin care se urmărește realizarea unor obiective.

În același timp, pentru a ne poziționa abordarea, ni se pare util să evidențiem și ceea ce *nu este motivația: o trăsătură de personalitate.* Cu alte cuvinte, nu putem grupa oamenii în indivizi care, prin natura lor, sunt motivați și nemotivați. Consecința practică a acestei premise ar fi aceea că un manager nu poate acuza un colaborator pentru faptul că nu este motivat. Nefiind un dat, motivația rezultă din interacțiunea individ-situație și managerul joacă un rol important în definirea factorilor situaționali care influențează nivelul de motivație.

Așadar, pentru managementul unei organizații devine esențial să cunoască procesele psihologice motivaționale și să găsească modalitatea prin care angajații să aibă comportamente adecvate realizării obiectivelor organizaționale.

Factorii care influențează motivația salariatului și, implicit, comportamentul lui în obținerea performanței pot fi grupați în două categorii (apud Prodan, 1999, p.44):

- *factori individuali (intrinseci)*: nevoi, atitudini, interese, percepția sarcinilor, sistemul de valori;
- *factori externi (organizaționali)*: sistemul de salarizare, precizarea sarcinilor, grupul de muncă, sistemul de control-supraveghere, comunicarea, feedback-ul.

Cele două categorii de factori energizanți interacționează, determinând măsura în care individul este motivat să adopte un anumit comportament.

Remarcăm, în categoria factorilor externi, sistemul de salarizare și considerăm că este necesar să subliniem două aspecte:

- sistemul salarizare face parte din politica salarială a unei organizații - componentă a politicii motivaționale;
- salariul individual este considerat de unii autori o recompensă pentru activitatea desfășurată în trecut, o răsplată pentru efortul depus; altfel spus, salariul este un factor de motivare doar pentru menținerea

performanței, nu și pentru creșterea ei[1].

Importanța pe care oamenii o acordă veniturilor salariale este relativă și depinde de sistemul individual de nevoi. Indivizii aleg să intre în organizații și pentru alte motive decât cele monetare: statutul profesional, prestigiul oferit de organizație sau de post, securitatea locului de muncă, responsabilitatea și varietatea sarcinilor circumscrise postului, climatul de muncă etc.

Așadar, motivația este un fenomen complex care, în contextul MRU, trebuie studiat pe două planuri:

- *la nivel individual*, unde atenția trebuie focalizată pe procesele psihologice și nevoile specifice fiecărui salariat; la acest nivel, managerul va încerca să identifice măsurile, factorii și formele de motivare care să răspundă nevoilor individuale;
- *la nivel organizațional*, unde interesul managementului, în general, al departamentului de RU, în special, este de a elabora politici motivaționale adecvate, care să țină seama de raportul costuri-beneficii, dat fiind faptul că nicio organizație nu își poate permite să satisfacă în întregime nevoile tuturor salariaților.

8.2. Relația motivare-performanță

Rațiunea pentru care motivarea personalului constituie una din preocupările majore ale managementului organizației o constituie faptul că, în general, *angajații intens motivați au tendința să realizeze performanțe superioare.*

Cercetările au demonstrat, însă, că între intensitatea motivației și nivelul performanței nu există, în mod obligatoriu, un raport de proporționalitate directă. Altfel spus, *motivația este unul dintre factorii care contribuie la performanța individuală*; alături de motivație, performanța este influențată de factori precum: înțelegerea sarcinii, nivelul aptitudinilor, nivelul abilităților, șansa (figura 8.1).

[1] S.W.Gellerman (1978, p. 173) afirmă că banii sunt folosiți ca mijloc de păstrare în viață a organizațiilor, nu ca element motivațional; ei pot motiva doar atunci când oferă o perspectivă financiară mai bună decât venitul considerat normal pentru un individ.

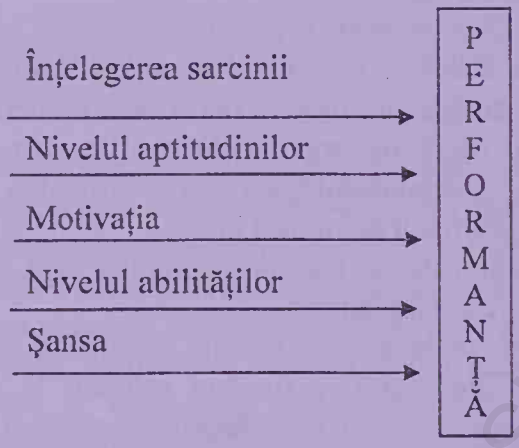


Figura 8.1. *Factori care influențează nivelul performanțelor individuale*

Aşadar:

- este posibil ca o persoană foarte motivată să realizeze o performanță scăzută, atunci când îi lipsesc aptitudinile, abilitățile necesare sau când se confruntă cu o conjunctură nefavorabilă;
- o persoană slab motivată poate obține o performanță satisfăcătoare, datorită norocului sau altui factor care influențează pozitiv realizarea performanței.

În concluzie, deşi motivația *contribuie* la obținerea performanței, o motivație înaltă nu conduce, în mod obligatoriu, la o performanță înaltă.

8.3. Teorii ale motivației în muncă[1]

Pentru o bună înțelegere a fenomenului motivațional la nivel individual, considerăm necesară o scurtă trecere în revistă a principalelor teorii privind motivația. Ele vor fi grupate în două categorii: teorii ale motivației bazate pe nevoi şi teorii de proces, la care se va adăuga teoria clasică a lui F. Herzberg.

[1] Subcapitol inspirat din C. Frățilă, (2004), *Comportament organizațional*, Ed. EFES, Cluj-Napoca, pp. 145-158.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8.3.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi

Teoriile motivației bazate pe nevoi pornesc de la ideea că, pentru a-și satisface nevoile, oamenii pot fi determinați să adopte un anumit comportament, care să contribuie la realizarea performanței (figura 8.2.).

Nevoi: deficiențe (dezechilibre) fiziologice sau psihologice care inițiază un anumit comportament.

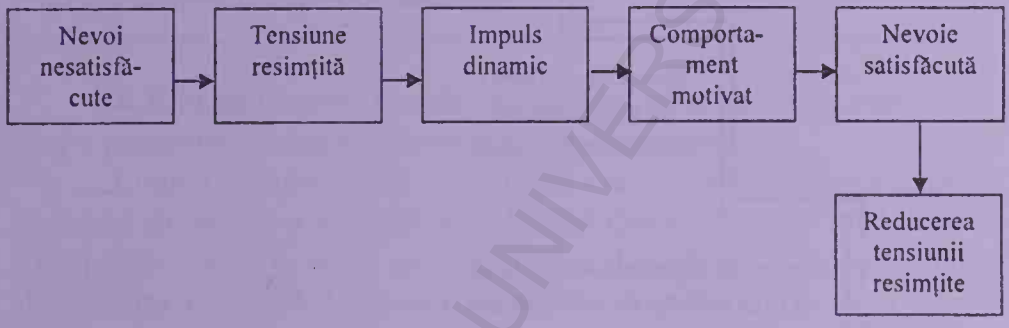


Figura 8.2. *Nevoile în procesul motivațional*

O nevoie nesatisfăcută generează întotdeauna o stare de tensiune internă care îl determină pe individ să acționeze în sensul satisfacerii ei. În mediul organizațional, nevoile individuale trebuie să fie compatibile şi coerente cu obiectivele organizaționale, pentru ca salariatul să conştientizeze faptul că prin comportamentul său, prin efortul depus pentru realizarea obiectivelor organizaționale, îşi poate satisface nevoile individuale.

Ierarhia nevoilor a lui Maslow

Teoria pe care Abraham Maslow o publică în 1943 este, probabil, cea mai cunoscută teorie a motivației. Datorită formei grafice în care a fost descrisă, ea este denumită şi „piramida lui Maslow" sau „ierarhia nevoilor".

Potrivit acestei teorii, motivația este o funcție a cinci categorii de nevoi umane: fiziologice, de siguranță, de afiliere, de stimă și nevoi de autoîmplinire (figura 8.3.):

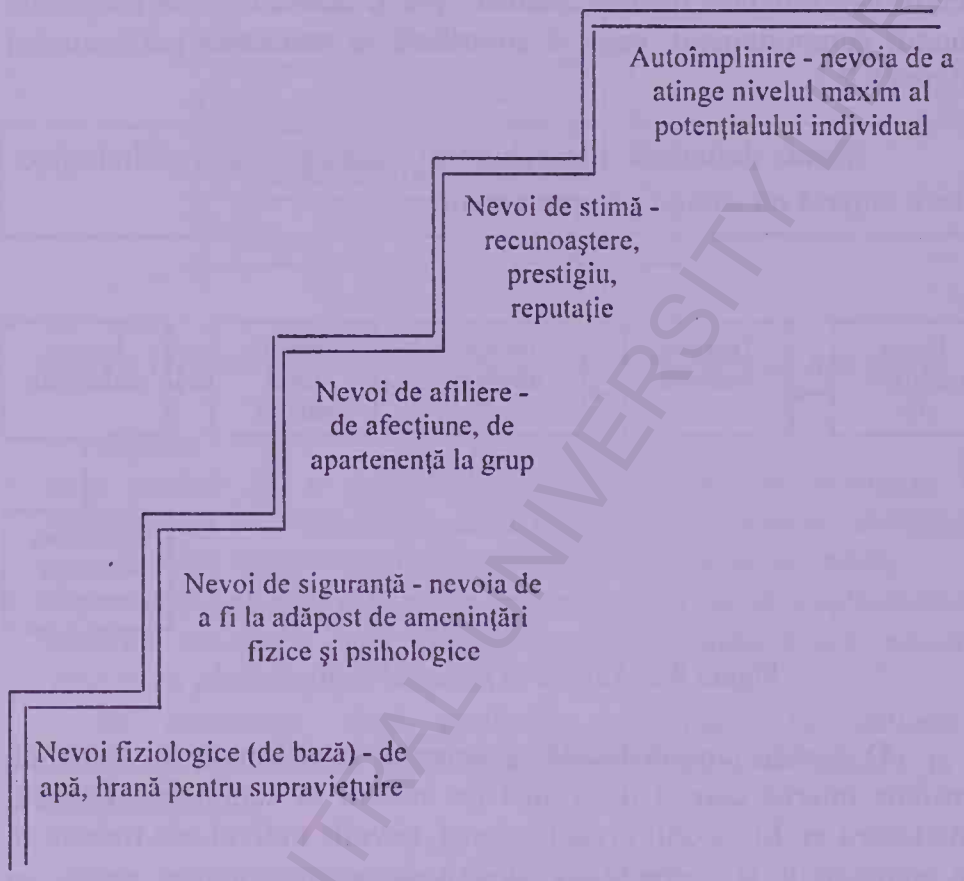


Figura 8.3. *Ierarhia nevoilor a lui Maslow*

Premisele teoriei lui Maslow sunt următoarele:

• O nevoie nesatisfăcută îl motivează pe individ și îl determină să acționeze, să adopte un comportament menit să conducă la satisfacerea nevoii.

Exemplu: o persoană flămândă va căuta hrană, o persoană singură va încerca să-și găsească prieteni etc.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

• O nevoie satisfăcută nu mai îndeplineşte rolul de motivator.

Exemplu: Angajatul care câştigă suficient pentru a-şi satisface nevoile fiziologice şi pe cele de siguranță îşi va îndrepta atenția spre creşterea prestigiului, reputației etc.

• Nevoia este prepotențată: nu poate deveni forță motivantă activă până când precedenta nevoie (de pe nivelul imediat inferior) nu este satisfăcută suficient .

Exemplu: Un individ nu resimte nevoia de prestigiu dacă nu are satisfăcute nevoile fiziologice.

• Prin natura lor, ființele umane tind să se dezvolte continuu - nici o persoană nu rămâne la nivelul nevoilor de bază.

Logica sa intuitivă şi simplitatea care o caracterizează explică succesul de care s-a bucurat de-a lungul timpului teoria lui Maslow. Din păcate, însă, practica nu a validat-o. De altfel, A. Maslow nu a demonstrat nicicând din punct de vedere empiric teoria sa şi niciun studiu ulterior bazat pe ea nu a convins cu adevărat (*apud* Robbins& DeCenzo, 2004, p.288).

Teoria ERG a lui Alderfer

Pornind de la clasificarea nevoilor făcută de A. Maslow, Clayton Alderfer a dezvoltat o altă teorie a motivației bazată pe nevoi - teoria ERG. Numele „ERG" provine din abrevierea celor trei categorii de nevoi identificate de Alderfer: nevoi de existență (Existence → E), nevoi relaționale (Relatedness → R) şi nevoi de dezvoltare (Growth → G).

• ***Nevoile de existență*** includ nevoile fiziologice, la care se adaugă nevoile de siguranță ce pot fi satisfăcute de factori materiali (mai degrabă decât de relațiile interpersonale): hrană, adăpost, condiții sigure de lucru;

• ***Nevoile relaționale*** se referă la acele necesități care pot fi satisfăcute prin stabilirea de raporturi interpersonale cu alți indivizi: nevoia de comunicare, de schimb de sentimente, de interacțiune;

• ***Nevoile de dezvoltare*** se referă la necesitățile care pot fi satisfăcute printr-o implicare profundă în viața organizației: nevoia de utilizare completă a abilităților, a talentului, nevoia de dezvoltare creativă a unor abilități noi.

Premisele fundamentale ale teoriei ERG sunt următoarele:

• cu cât mai mult sunt satisfăcute nevoile de nivel inferior (nevoile de existență) cu atât mai intens se manifestă tendința, dorința de satisfacere a nevoilor de rang superior (nevoi de dezvoltare);

• cu cât mai puțin sunt satisfăcute nevoile de rang superior, cu atât mai mult se manifestă dorința de satisfacere a necesităților inferioare;

• toate trei categoriile de nevoi pot fi operaționale în același timp.

Între ierarhia nevoilor a lui Maslow și teoria ERG există puncte comune, dar și diferențe:

• ***elemente comune***:

- nevoile avute în vedere sunt aproximativ aceleași, grupate însă diferit;

- ambele teorii afirmă că, pe măsură ce nevoile de ordin inferior sunt satisfăcute, dorința de a satisface nevoi de nivel superior crește.

• ***elemente de diferențiere***:

- teoria ERG nu propune o ierarhie rigidă a nevoilor: nu afirmă că o nevoie de ordin superior se manifestă numai după ce nevoile de rang inferior sunt satisfăcute;

- Alderfer consideră că nerealizarea nevoilor de rang superior va determina indivizii să-și îndrepte atenția spre o categorie de nevoi inferioară, mai concretă (exemplu: un analist programator care, datorită specificului activității, are doar relații ocazionale cu colegii, deci nu-și poate satisface nevoile relaționale, poate fi interesat într-o mărire de salariu prin care își poate satisface, într-o mai mare măsură, nevoile de existență).

Teoria nevoilor a lui McClelland

Davis McClelland, spre deosebire de A. Maslow și C. Alderfer, nu a fost preocupat de stabilirea unei ierarhii a nevoilor, ci de determinarea *consecințelor comportamentale* ale manifestării nevoilor la individ.

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

El analizează trei tipuri de nevoi: nevoia de realizare, nevoia de afiliere și nevoia de putere.

• ***Nevoia de realizare*** generează în individ următoarele tendințe comportamentale:

- orientarea spre situații în care își poate asuma responsabilitatea pentru rezultatele muncii lui; situațiile în care rezultatele depind, în mare măsură, de șansă sau de aportul substanțial al colectivului nu asigură sentimentul de realizare;
- tendința de a stabili obiective de dificultate medie, care corespund unor riscuri calculate; obiectivele ușor de atins nu pot satisface nevoia de realizare pentru că nu sunt suficient de provocatoare pentru individ; obiectivele foarte dificile prezintă un risc mare de nerealizare;
- orientarea spre situații, posturi care asigură feedback; feedback-ul oferă informațiile necesare pentru luarea deciziei de modificare a strategiilor de atingere a obiectivelor propuse în vederea obținerii succesului și semnalează momentul când succesul a fost atins.

Așadar, persoanele care resimt o nevoie de realizare intensă sunt preocupate de depășirea propriilor recorduri, intră în competiție cu colegii, sunt implicați în obiective pe termen lung, ceea ce le oferă satisfacție intrinsecă.

• ***Nevoia de afiliere*** generează în individ:

- tendința de a stabili și menține relații interpersonale amicale, pe baza compatibilității cu ceilalți;
- dorința de a place și de a fi plăcut de semeni;
- tendința de a comunica frecvent;
- tendința de a evita competiția și conflictele.

• ***Nevoia de putere*** generează în individ:

- tendința de a-i influența/manipula pe cei din jur;
- dorința de a lăsa o impresie puternică asupra semenilor;
- preocupare deosebită pentru prestigiul personal.

Pornind de la rezultatele cercetărilor lui, D. McClelland a ajuns la concluzia că indivizii caută și au tendința să se comporte bine în posturi care asigură satisfacerea nevoilor lor, după cum urmează:

- persoanele cu nevoie de realizare mare sunt puternic motivate de posturi care oferă feedback, care presupun asumarea de responsabilități individuale (vânzări, mici afaceri personale etc.); acestea se vor orienta, cu precădere, către realizarea de proiecte individuale;

- persoanele cu nevoie de afiliere intensă sunt puternic motivate de posturi care le permit întreținerea unor relații interpersonale formale și informale (în domeniul activităților sociale sau de relații cu publicul); orientarea lor se va face, cu precădere, către proiecte de grup;
- persoanele cu nevoie de putere mare sunt motivate intens în posturi care le oferă posibilitatea de a fi permanent în centrul atenției și de a-i influența pe ceilalți (posturi de conducere, posturi în mass-media etc).

Implicații manageriale ale teoriilor motivației bazate pe nevoi

Aplicarea în practică a concluziilor teoriilor bazate pe nevoi impune luarea în considerare a unor aspecte deosebit de importante pentru eficiența activității managerilor:

• Diversitatea umană este infinită; prin urmare, membrilor organizației trebuie să li se aplice factori de motivare care să corespundă nevoilor lor individuale. Soluțiile stereotipe nu pot conduce la succesul programelor de motivare alese.

• Managerii nu trebuie să neglijeze existența nevoilor de rang superior ale angajaților. Recunoașterea acestor nevoi este importantă din cel puțin două considerente:

- dacă managerii au tendința să se bazeze numai pe factorii motivaționali care satisfac nevoile de rang inferior (pornind de la premisa că aceștia sunt mai ușor de administrat), salariații, cărora li se refuză satisfacerea nevoilor de rang superior, ajung să aștepte cantități din ce în ce mai mari din astfel de factori extrinseci (salarii, sporuri etc.), care antrenează costuri mari pentru organizație;
- comportamentul inovator, creativ - consecință a manifestării nevoilor de rang superior - constituie una dintre condițiile esențiale ale afirmării organizației în mediul concurențial.

• În general, nevoile de rang superior se manifestă după ce nevoile de rang inferior au fost satisfăcute într-o oarecare măsură. Așadar, în primul rând trebuie să existe preocuparea pentru asigurarea unui salariu decent, a unor condiții de muncă adecvate, care să confere siguranță angajaților; apoi, posturile pot fi îmbogățite cu sarcini noi, care să devină mai stimulatoare și provocatoare. În sfârșit, organizațiile ar trebui să acorde o mai mare atenție planificării

carierelor, ceea ce s-ar constitui într-o continuă provocare pentru satisfacerea nevoilor de ordin superior ale angajaților.

8.3.2. Teorii procesuale ale motivației în muncă

Dacă teoriile bazate pe nevoi încearcă să răspundă întrebării „*Ce* îi motivează pe oameni?", teoriile de proces se concentrează pe modul ***cum*** motivează diverşii factori motivaționali.

Teoria aşteptărilor a lui Vroom

La ora actuală, teoria aşteptărilor, elaborată de Victor Vroom, este considerată a fi cea mai completă, mai cuprinzătoare teorie a motivației, în ciuda faptului că a suscitat şi critici (Henneman III & Schwab, 1972; Reinharth & Wahba, 1975).

Modelul lui Vroom este construit pe următoarea ipoteză: *comportamentul individului, inițiat şi susținut de motivație, este un proces în care se urmăreşte atingerea unui rezultat care prezintă interes pentru individul în cauză.* El defineşte trei variabile şi caută răspuns la trei întrebări:

- ***Aşteptarea/Expectanța***: „Sunt capabil, prin acțiunile pe care le întreprind, să ating obiectivul?"

Aşadar, aşteptarea (expectanța) se referă la evaluarea, de către angajat, a şansei lui, a probabilității de a atinge performanța prin munca depusă.

- ***Instrumentalitatea***: „Prin atingerea acestui obiectiv, îmi realizez şi un interes personal?"

Instrumentalitatea exprimă probabilitatea ca, prin îndeplinirea unui obiectiv organizațional (de exemplu, creşterea productivității), să fie realizat şi un obiectiv personal (de exemplu, creşterea salariului).

- ***Valența***: „Rezultatul acțiunilor mele are valoare pentru mine?"

Valența sau „orientarea afectivă spre un anumit rezultat" exprimă valoarea aşteptată a rezultatelor unui comportament, gradul în care acestea sunt atractive pentru individ.

În modelul lui Vroom, consecințele comportamentului în muncă - rezultatele - sunt grupate în două categorii:

- *rezultate de ordinul I* - cele care prezintă interes pentru organizație: productivitatea, calitatea, gradul de participare a salariaților etc.

- *rezultate de ordinul al II-lea* (consecințe ale rezultatelor de ordinul I) - cele care prezintă interes pentru salariați: banii, sentimentul de realizare pe plan profesional, oboseala etc.

În virtutea acestei teorii, forța motivațională este o rezultantă complexă care apare din combinarea celor trei elemente: așteptare, instrumentalitate, valență:

$F = f(A, I, V)$, unde: F = forța motivațională
A = așteptarea
I = instrumentalitatea
V = valența

Premisele teoriei așteptărilor sunt următoarele:

- oamenii vor fi motivați să desfășoare acele activități pe care le vor găsi atractive și pe care **cred** că le pot realiza;
- atractivitatea activităților depinde de gradul în care ele conduc la consecințe personale (rezultate de ordinul al II-lea) favorabile.

Deși premisele par extrem de simple, aplicarea lor în practică ridică numeroase probleme, deoarece managerii trebuie să țină seama de sistemul perceptual al persoanelor a căror motivare este urmărită.

Implicații manageriale ale teoriei așteptărilor

Spre deosebire de teoria lui Maslow, modelul lui Vroom a fost confirmat de numeroase studii de teren și are o serie de consecințe practice pentru activitatea managerului (*apud* Robbins & DeCenzo, 2004, pp. 299-303):

- importanța recompenselor: managerul trebuie să se asigure că remunerațiile pe care le propune corespund așteptărilor angajaților;
- recompensele trebuie acordate în funcție de nivelul efortului depus și al performanțelor realizate;
- salariații au nevoie să cunoască legătura dintre nivelul performanțelor așteptate și cel al retribuției, pentru a-și regla comportamentul în sensul realizării obiectivelor organizaționale și a celor personale;
- datorită diversității indivizilor, este greu de apreciat și mai ales de influențat valențele pe care salariații le atașază rezultatelor de ordinul II; totuși, managerul trebuie să analizeze preferințele

BCU MIHAIL KOGĂLNICEANU UNIVERSITY LIBRARY

diverse ale angajaților și să încerce să proiecteze „pachete motivaționale" care să corespundă așteptărilor individuale;

- comportamentul angajaților este determinat de *percepțiile* lor: efortul pe care îl depun depinde nu de nivelul recompenselor, ca atare, ci de felul în care percep realizarea performanței și nivelul retribuției; în consecință, managerul trebuie să asigure un feedback permanent, pentru a pune de acord percepțiile cu realitatea.

Teoria echității

Stacy Adams, autoarea teoriei echității, analizează relația de schimb care există între angajat și organizație și percepția individului asupra corectitudinii schimbului.

Potrivit acestei teorii, salariatul compară întotdeauna propriul său raport eforturi/efecte cu cel al colegilor de muncă, cu al lui însuși într-o perioadă anterioară sau cu al altor persoane cu care comparația i se pare a fi posibilă și logică. Sentimentul de echitate apare atunci când raporturile sunt percepute ca fiind egale.

În tabelul 8.1. sunt prezentate elemente care pot face parte din categoriile de input-uri (eforturi) și output-uri (efecte).

Tabelul 8.1. *Elemente avute în vedere în aprecierea corectitudinii schimbului între angajat și organizație*

Input-uri/eforturi	Output-uri/efecte
• timp • pregătire profesională • experiență • abilități • creativitate • loialitate față de organizație • trăsături de personalitate • efort fizic/intelectual	• salariu • loc de muncă stabil • promovare • simboluri de statut • condiții de muncă sigure/ plăcute • posibilități de dezvoltare personală • recunoaștere socială • participare la procesul decizional

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În mod firesc, perceperea existenței echității conduce la satisfacția în muncă a angajatului. Dimpotrivă, atunci când percepe inegalitatea dintre propriul raport eforturi/efecte şi raporturile altor colegi, omologi, angajatul resimte inechitate şi încearcă să acționeze pentru restabilirea echilibrului.

Comparații ale raporturilor de schimb	Percepțiile angajatului
$\frac{\text{Output - uri A}}{\text{Input - uri A}} < \frac{\text{Output - uri B}}{\text{Input - uri B}}$	Inechitate negativă (sub-retribuire)
$\frac{\text{Output - uri A}}{\text{Input - uri A}} = \frac{\text{Output - uri B}}{\text{Input - uri B}}$	Echitate
$\frac{\text{Output - uri A}}{\text{Input - uri A}} > \frac{\text{Output - uri B}}{\text{Input - uri B}}$	Inechitate pozitivă (supra-retribuire)

Legendă: A - angajatul, B - referința

Figura 8.4. *Comparații ale raporturilor de schimb în teoria echității*

Evident, inechitatea negativă erodează satisfacția în muncă şi poate conduce la reducerea performanței (salariatul se simte nedreptățit şi nemulțumit de faptul că eforturile lui sunt recompensate la un nivel inferior comparativ cu eforturile similare ale colegului său). În acelaşi timp, însă, percepând lipsa de echitate, salariatul este motivat să acționeze pentru restabilirea echilibrului (prin solicitarea de recompense suplimentare sau prin reducerea eforturilor proprii).

Inechitatea pozitivă poate avea şi ea efecte negative asupra performanței: percepând faptul că este prea bine plătit, angajatul nu se va simți motivat să-şi intensifice eforturile pentru creşterea performanței. Totuşi, studii experimentale au evidențiat faptul că angajații supra-recompensați au tendința să diminueze cantitatea de rezultate ale muncii, dar să crească nivelul calității performanței[1].

[1] Rezultatele unor astfel de studii au fost publicate în R.W. Griffeth, R.P. Vecchio, J.W. Logan, Jr., „Equity Theory and Interpersonal Attraction", în *Journal of Applied Psychology*, June 1989, pp. 394-401 şi R.P. Vecchio, „Predicting Worker Performance in Inequitable Settings", în *Academy of Management Review*, January 1982, pp. 103-110.

În ceea ce privește percepția angajatului asupra echității în raportul său de schimb cu organizația, se mai impune o observație. Lucrări recente au afirmat că echitatea percepută de angajat îmbracă două aspecte (*apud* C. Frățilă, 2004, p.157):

- ***echitatea distributivă*** - se referă la percepția angajatului cu privire la corectitudinea cu care recompensele sunt distribuite participanților la realizarea performanței;
- ***echitatea procedurală*** - se referă la percepția angajatului cu privire la corectitudinea procesului, a procedurilor folosite în distribuirea recompenselor.

Această ultimă remarcă are o importantă valență practică, în special în organizațiile care trec prin perioade dificile (de criză economică, de exemplu). Astfel, chiar dacă organizația nu are suficiente resurse pentru a-şi recompensa angajații astfel încât ei să perceapă *echitatea distributivă*, satisfacția în muncă poate fi păstrată la un nivel corespunzător dacă angajații sunt convinşi de *corectitudinea procedurilor* prin care le sunt alocate recompensele. Una din modalitățile prin care angajații pot fi determinați să aibă percepții pozitive asupra echității o constituie antrenarea lor în procesul decizional în care se hotărăşte modul de alocare a recompenselor.

Pe lângă impresionanta sa credibilitate științifică, teoria lui S. Adams a suscitat şi semne de întrebare, deoarece ea lasă fără răspuns câteva chestiuni importante, cum ar fi (Robbins & DeCenzo, 2004, p. 296): „Ce importanță acordă angajații diferitelor elemente care definesc eforturile şi efectele?" „ Când şi cum evoluează aceşti factori în timp?".

Implicații manageriale ale teoriei echității

Importanța teoriei echității în asigurarea satisfacției în muncă şi motivare impune luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- Pentru a orienta corespunzător comportamentul organizațional al angajaților, managerii trebuie să înțeleagă procesele cognitive care influențează acest comportament: angajații sunt motivați să acționeze pentru a corecta situația, atunci când ei o percep ca fiind inechitabilă.
- Este necesară păstrarea unui echilibru între angajați în ceea ce privește raportul efort/retribuție, deoarece:

- subretribuirea percepută poate avea consecințe motivaționale grave: productivitate scăzută, calitate redusă, absenteism, furt, fluctuații mari de personal etc.
- supraretribuirea percepută poate conduce la o atitudine de complacere în situația existentă, de indiferență față de perfecționarea profesională a individului etc.

• Sentimentele legate de echitate își au originea într-un proces de comparare socială bazată pe *percepție* în care angajatul este cel care „stăpânește" ecuația: indiferent de ceea ce crede managementul despre corectitudinea politicilor, procedurilor, sistemului de retribuire din organizație, *percepția angajatului este cea care contează.* Managerii trebuie să încerce să înțeleagă ceea ce este *relevant pentru subordonat* din punct de vedere al eforturilor, efectelor și persoanei cu care se compară:

- dacă managerul oferă unui angajat, drept recompensă, o muncă mai interesantă, în condițiile în care, pentru angajat, un salariu mai mare este mai relevant, șansa de a redresa inechitatea percepută de angajat este foarte mică;
- dacă salariatul cu retribuția cea mai mare dintr-un departament se compară cu un omolog dintr-o altă organizație, care are un salariu superior, managerul trebuie să îi explice propriului subordonat cauzele pentru care salariul în organizația cu care se face comparația este mai mare: condiții de muncă grele, risc de accidentare mare, izolare geografică etc.; altfel, probabilitatea reducerii sentimentului de inechitate este minimă.

• Angajaților trebuie să li se dea posibilitatea de a comenta/contesta deciziile care le afectează bunăstarea; știind că au această posibilitate, angajații vor fi tentați să creadă că șefii lor îi tratează corect.

• Un tratament echitabil al tuturor membrilor grupului constituie o premisă a promovării cooperării și muncii în echipă.

• Preocuparea pentru monitorizarea permanentă a percepției angajaților cu privire la corectitudinea tratamentului la care sunt supuși - prin conversații informale, interviuri sau anchete pe bază de chestionar - poate conduce la luarea de măsuri pentru evitarea efectelor negative pe care perceperea stării de inechitate le are asupra performanței în muncă.

Teoria factorilor a lui Herzberg

Psihologul Frederick Herzberg pune în relație, în cadrul teoriei lui, atitudinea individului față de activitatea desfășurată și satisfacția în muncă. Ancheta pe care el a realizat-o și care stă la baza teoriei elaborate a condus la concluzia că satisfacția sau insatisfacția profesională sunt legate de factori motivatori intrinseci și, respectiv, factori de igienă (extrinseci). Satisfacția în muncă a fost analizată și în cadrul altor teorii motivaționale (teoria echității, de exemplu), dar specificitatea abordării lui F. Herzberg constă în faptul că acesta demonstrează, pornind de la studiul efectuat, că satisfacția nu este, neapărat, opusul insatisfacției profesionale. Mai exact, înlăturarea factorilor care generează insatisfacție nu conduce, automat, la creșterea nivelului de satisfacție. În consecință, F. Herzberg propune alte polarități: *satisfacție vs. absența satisfacției* și *insatisfacție vs. absența insatisfacției*. Factorii responsabili de satisfacția, respectiv insatisfacția în muncă sunt, conform tabelului 8.2, distincți și diferiți.

Tabelul 8.2. *Factorii care conduc la satisfacție, respectiv insatisfacție în muncă (Herzberg)*

Factori motivatori	Factori de igienă
• sentimentul de realizare • recunoașterea • munca în sine • responsabilitatea • promovarea • dezvoltarea personală	• supravegherea, controlul • politica organizației • relațiile cu superiorii • condițiile de muncă • salariul • relațiile cu colegii • viața privată • statutul • securitatea muncii

Aşadar, pentru diminuarea sau eliminarea insatisfacției în muncă trebuie acționat asupra angajatului prin intermediul factorilor de igienă; factorii motivatori generează creşterea satisfacției în muncă.

Criticile formulate la adresa teoriei lui F. Herzberg s-au concentrat în jurul a două idei principale: metoda utilizată pentru culegerea datelor şi neluarea în considerare a variabilelor situaționale (Gordon, Pryor şi Harris, 1974; Miner, 1980). Cu toate acestea, teoria s-a bucurat de succes printre manageri, aceştia reținând implicațiile practice ale ei, în special entuziasmul pe care îl generează în salariat îmbogățirea postului (adăugarea de sarcini mai stimultoare şi creşterea autonomiei decizionale).

Dincolo de diversitatea lor, de controversele al căror obiect au fost, teoriile motivației în muncă constituie o bază importantă de informații pentru practicieni, atunci când vor să pună la punct programe individuale de motivare a angajaților. Cu titlu de concluzie, reluăm câteva din ideile-cheie demne de a fi reținute de către manageri:

- procesele motivaționale se produc la nivel individual şi, cum fiecare salariat are propriul lui sistem de nevoi, propriile-i aşteptări, programele motivaționale trebuie să țină seama de diversitatea indivizilor;
- pentru ca salariatul să contribuie, în condiții de eficiență, la realizarea obiectivelor organizaționale, el trebuie să „vadă" legătura dintre aceste obiective şi interesele personale;
- oamenii acționează în funcție de percepțiile lor; în consecință, managerii trebuie să facă un permanent efort de comunicare, astfel încât să pună de acord percepțiile angajaților cu realitatea organizațională;
- factorii de motivare sunt diverşi şi acționează diferit asupra indivizilor; angajații vor fi cu atât mai implicați în activitatea lor, cu cât vor percepe o legătură clară între efortul depus, performanța realizată şi recompensa obținută.

Exemplu: Un manager-întreprinzător român vorbește despre modul în care a reușit să-și motiveze angajații în perioda de criză:

Am aplicat un program care se numește „Cine mi-a furat caşcavalul", prin care i-am implicat pe toți, de la femeia de serviciu, până la management. În perioada de criză, să-i explici unui angajat că nu mai pot să-i cresc salariul sau nu mai pot să-i acord ore suplimentare plătite pentru că nu mai am de unde, poate duce la pierderea sa. În general, în companii, nu se comunică acest lucru, iar angajatul nu este conștient când își aduce propria contribuție la ținta strategică a companiei, indiferent de tipul ei. Astfel, prin acest program, am încercat să obținem această transparență, în sensul că în momentul de față fiecare manager este capabil să susțină în fața conducerii un raport al companiei și nu doar pe al departamentului său, sau femeia de serviciu este conștientă că atunci când dă cu mopul, o nacelă (platformă de lucru la înălțime) pleacă din curte. Pe același exemplu, la un moment dat, un președinte american mergea pe holurile de la NASA și a întrebat un măturător ce face aici, iar el i-a răspuns că lansează o rachetă. Asta înseamnă să conștientizezi fiecare angajat de beneficiile pe care le poate aduce companiei și ce poate primi în schimb, respectiv să știe foarte clar ce țintă are.

(Adaptare după: http://www.romanialibera.ro/bani-afaceri/angajari/ca-manager-nu-esti-proprietarul-sufletului-nici-unui-angajat-249604.html#top_articol)

8.4. Politici motivaționale

La nivel organizațional, motivarea trebuie privită într-o altă perspectivă, cea a relației cost-beneficii, perspectivă care stă la baza elaborării politicii motivaționale.

***Politica motivațională**: ansamblul coerent de măsuri care vizează recompensarea și consolidarea comportamentelor dezirabile și reducerea celor indezirabile, în scopul realizării obiectivelor organizaționale în condiții de eficiență.*

Construită pe premisa, menționată anterior, că nicio organizație nu poate satisface în întregime nevoile tuturor angajaților, politica motivațională poate avea mai multe obiective: bunăstarea materială a salariaților, autonomia de acțiune, dezvoltarea personală, condiții de muncă optime etc.

Totodată, în elaborarea ei, managementul organizației și departamentul RU trebuie să țină seama de nevoia de corelare cu celelalte politici, ce depășesc sfera motivațională. De exemplu, o politică motivațională al cărei obiectiv-cadru este stimularea materială a angajaților prin creșterea salariilor poate veni în contradicție cu politica organizației de reducere drastică a costurilor, în perioadă de criză economică.

F. Sava (2007, pp. 323-324), pornind de la un exemplu concret, sugerează următorii pași în formularea unei politici motivaționale:

- Identificarea problemei fundamentale cu care se confruntă organizația și care vizează aspecte motivaționale. De exemplu: nivel ridicat al fluctuației angajaților în primii ani de activitate în companie;
- Stabilirea obiectivului-cadru al politicii: fidelizarea angajaților;
- Identificarea variantelor de soluții pentru rezolvarea problemei: *diversificarea beneficiilor oferite* (grădiniță pentru copiii angajaților, asigurare medicală în sistemul privat etc.); *ameliorarea climatului organizațional* (acțiuni de socializare de tip team-building, traininguri de consolidare a echipei etc.); *creșterea oportunităților de dezvoltare a carierei* (sistem transparent de promovare, finanțarea unor cursuri pentru dezvoltare personală etc.);
- Analiza variantelor și alegerea celor care răspund unor criterii relevante pentru organizație: buget estimat, impact estimat, grad de fezabilitate din punct de vedere administrativ;
- Luarea deciziilor cu privire la soluțiile care vor fi implementate; soluțiile trebuie să fie compatibile cu strategia și obiectivele pe termen mediu și lung ale organizației;
- Implementarea deciziilor și monitorizarea aplicării măsurilor;
- Evaluarea politicii motivaționale: se urmărește gradul de atingere a obiectivului-cadru (reducerea fluctuației personalului) și impactul politicii asupra indicatorilor economici.

8.5. Politica salarială

Politica salarială este o componentă a politicii motivaționale și are, în principiu, trei obiective majore:

- atragerea unui număr suficient de angajați care să corespundă nevoilor organizației;
- păstrarea angajaților valoroși;
- recompensarea angajaților pentru efortul depus, pentru loialitate și realizări.

Aceste obiective și măsurile concrete care constituie politica salarială a unei organizații depind de factori care pot fi încadrați în două categorii: interni (organizaționali) și externi (factori de mediu).

Elementul-cheie al politicii salariale îl constituie sistemul de salarizare. Proiectarea sistemului de salarizare este rezultatul acțiunii conjugate a celor două categorii de factori enunțate mai sus, factori pe care îi detaliem în continuare (Cole, 2000, pp. 273-277).

Factori organizaționali care influențează sistemul de salarizare

- *Capacitatea de plată a salariilor*. Organizația trebuie să decidă cât anume din venituri își poate permite să aloce pentru plata salariilor. Firmelor rentabile, cu o situație bună a fluxului de lichidități, le este mai ușor să fie generoase cu angajații, dar celor cu probleme le este dificil să își îndeplinească chiar și obligațiile minimale.
- *Comparabilitatea*. Managementul organizației și sindicatele, deopotrivă, trebuie să ia în considerare tarifele practicate în sectorul de activitate al organizației.
- *Forța de negociere a sindicatelor*. Capacitatea sindicatelor de a influența decizia privind nivelul salariilor depinde de puterea de negociere a acestora. Marja lor de manevră este dependentă, totodată, de situația organizației (dacă, aflându-se în perioadă de criză, trebuie să recurgă la reduceri de personal, pretenția de mărire a salariilor este nerealistă) dar și de importanța lor relativă în confederațiile naționale și internaționale la care sunt afiliate.
- *Productivitatea muncii* este un indicator important, în funcție de care sunt stabilite salariile. Astfel, criteriile de eficiență economică impun ca indicele creșterii productivității muncii să fie mai

mare decât indicele creşterii salariului mediu.

- *Obiceiurile, practicile în materie de politică salarială.* Politica salarială, ca de altfel toate celelalte politici, constituie o reflexie a culturii organizației. Obiceiurile instituite de-a lungul timpului - reguli nescrise, dar acceptate la nivel colectiv- cu greu pot fi încălcate, atunci când se negociază sistemul de salarizare (de exemplu, obiceiul de a acorda premii în zilele aniversare ale organizației).

Factori externi care influențează sistemul de salarizare

- *Condițiile de pe piața forței de muncă.* În situații de prosperitate economică, cererea de resurse umane este mare şi organizația, pentru a atrage salariați valoroşi, va oferi salarii la un nivel ridicat. Situația este inversă, în perioade de criză.
- *Costul vieții.* Când costul vieții este ridicat, inflația are un nivel ridicat, angajatorii sunt supuşi la presiuni mari pentru a majora salariile astfel încât să se mențină puterea de cumpărare a salariaților.
- *Acțiunea statului.* În multe țări, guvernele intervin activ în chestiunile de salarizare, fie pentru a proteja anumite categorii de angajați (de exemplu, pe cei cu handicap), fie pentru a influența, pur şi simplu, nivelul salariilor prin măsuri de natură fiscală (impozitare, cursuri de schimb valutar etc.). De asemenea, salarizarea în instituțiile publice, în organizațiile cu capital de stat constituie un termen de comparație care influențează şi sistemele de salarii din mediul privat.
- *Legislația Uniunii Europene* influențează legile naționale ale țărilor membre în aspecte cum ar fi, de exemplu, problema egalității şanselor. În proiectarea sistemelor lor de salarizare, organizațiile trebuie să țină seama şi de aceste aspecte legislative.

Capacitatea de recrutare, păstrare şi motivare a personalului este un factor crucial pentru asigurarea unei forțe de muncă de calitate. De aceea, organizațiile sunt nevoite să îşi analizeze periodic politicile şi sistemele de salarizare, astfel încât să facă față competiției pe piață.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8.6. Importanța motivării și locul ei în ansamblul activităților MRU

A avea angajați motivați constituie unul din obiectivele esențiale ale unei organizații: managementul acesteia știe că motivarea este pârghia care determină orientarea comportamentelor spre realizarea unor performanțe superioare. La nivel individual și la nivel colectiv, eforturile pentru identificarea celor mai adecvate măsuri, programe de motivare se concretizează în acțiuni care trebuie să se coreleze cu celelalte activități, politici, strategii organizaționale.

Mai mult decât în oricare altă activitate specifică MRU, managerii de pe toate nivelurile ierarhice și specialiștii din departamentul de RU trebuie să se implice deopotrivă pentru a găsi cele mai adecvate forme de motivare pentru salariații organizației.

Toate cercetările făcute, de-a lungul deceniilor, în legătură cu motivarea, susțin că nu trebuie uitat faptul că recompensele și sancțiunile au constituit și constituie factori de motivare (Vagu & Stegăroiu, 2007, p. 485).

Banii joacă un rol important, dar nu constituie singurul factor de motivare. Dimpotrivă, așa cum reiese din teoriile motivaționale, din studiile realizate de-a lungul timpului, organizațiile pot și trebuie să apeleze și la alți factori motivatori pentru a determina comportamente dezirabile ale angajaților. Identificarea lor, cunoașterea nevoilor și percepțiilor salariaților, articularea lor în politici motivaționale, salariale sunt demersuri dificile, dat fiind faptul că prin ele trebuie îmbinate logica subtilă a intereselor personale cu logica economică a întreprinderilor. Dar de succesul politicilor de motivare depinde, substanțial, succesul organizației.

Importanța relativă a activității de motivare reiese și din analiza influențelor reciproce cu alte activități ale MRU.

Planificarea resurselor umane oferă date despre numărul și calitatea personalului excedentar sau deficitar, informații ce constituie un criteriu important de analiză, atunci când se decide politica de motivare, politica salarială, îndeosebi.

În stabilirea măsurilor individuale de motivare, ***analiza posturilor*** constituie o sursă bogată de informații. Datele culese cu acest prilej permit managerilor să identifice factori de motivare

intrinseci, extrem de utili, în special când organizația trece prin perioade dificile, din punct de vedere financiar.

Relația ***performanță - evaluarea performanțelor - motivare*** poate fi considerată cheia de boltă a oricăror programe individuale și politici de motivare și, implicit, a succesului unei organizații. Dacă termenii ei sunt bine determinați, această relație se poate constitui într-un cerc virtuos: performanța, recunoscută printr-un sistem de evaluare adecvat și considerat corect, echitabil și recompensată pe măsură, va motiva indivizii să continue să depună eforturi pentru organizație, deoarece eforturile lor se regăsesc și în atingerea intereselor personale: creșteri de salarii, promovări, activități creative, libertate decizională etc.

Cultura organizațională își pune amprenta asupra întregii activități de motivare: obiceiurile, practicile validate social de-a lungul timpului de către angajați se vor regăsi, într-o măsură mai mare sau mai mică, în funcție de perioada pe care o parcurge organizația, în politica de motivare, în cea salarială. În același timp, elementele acestea consolidează identitatea organizației și deseori, în procesul de recrutare, se constată faptul că nu puțini candidați vin către o organizație sau alta pentru că „se știe" că acolo există practici transparente de promovare sau că organizația se ocupă de dezvoltarea personală a salariaților etc.

În sfârșit, relațiile sindicate - conducere - patronat, climatul social sunt sensibil influențate de politica de motivare, în special de componenta ei salarială. În același timp, aceste relații, puterea de negociere a sindicatelor își pun amprenta asupra sistemului de salarizare, sistemului de motivare, în general.

Managementul unei firme poate concepe planuri și strategii bine gândite, poate proiecta o structură organizatorică respectând toate principiile unei asemenea proiectări, poate concepe sisteme informaționale care asigură o eficientă prelucrare, stocare și transmitere a informațiilor, poate să amplaseze rațional cele mai moderne utilaje, mașini și să folosească cele mai avansate tehnologii. Toate acestea nu vor da rezultatele scontate dacă salariații firmei respective nu vor lucra în mod corespunzător, dacă nu vor avea un comportament adecvat, nu vor tinde ca, prin munca lor, să contribuie la atingerea obiectivelor firmei și îndeplinirea misiunii acesteia, cu alte cuvinte dacă nu vor fi motivați (Vagu & Stegăroiu, 2007, p.14).

Noţiuni cheie:

- *motivaţie;*
- *nevoie;*
- *aşteptare/expectanţă;*
- *valenţă;*
- *instrumentalitate;*
- *echitate distributivă;*
- *echitate procedurală;*
- *factori motivatori;*
- *factori de igienă;*
- *satisfacţie/insatisfacţie în muncă;*
- *politică motivaţională;*
- *politică salarială.*

Probleme pentru reflecţie şi discuţii

1. Comentaţi afirmaţia: *Motivaţia contribuie la realizarea performanţei, dar un nivel intens al motivaţiei nu constituie o garanţie pentru o performanţă superioară.*
2. Sunteţi managerul unui salariat care resimte intens *nevoia de realizare*. Către ce tipuri de activităţi/posturi îl orientaţi?
3. Sunteţi managerul unui salariat care resimte intens *nevoia de afiliere*. Către ce tipuri de activităţi/posturi îl orientaţi?
4. Care sunt *implicaţiile manageriale ale teoriei aşteptărilor?*
5. Sunteţi managerul unei echipe de muncă. Ce aspecte ale *teoriei echităţii* reţineţi, pentru a asigura *satisfacţia în muncă* a membrilor echipei conduse?
6. Argumentaţi *importanţa politicii salariale* într-o organizaţie.
7. Comentaţi *relaţia dintre politica motivaţională şi politica salarială.*

Pentru a afla mai mult...

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R., (2002) *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles,* Pearson Education, pp. 384 - 410.

Frăţilă, C., *Comportament organizaţional*, Ed. EFES, Cluj-Napoca, pp. 139-171

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Gellerman, S. W., (1978), *Management by Motivation*, American Management Association, New York.

Gordon, M.F., Pryor, N. M., Harris, V., (1974), „ An Examination of Scaling Bias in Herzberg's Theory of Job Satisfaction" in *Organizational Behavior and Human Performance*, February, pp. 106-121.

Griffeth, R.W., R.P. Vecchio, J.W. Logan, Jr., (1989) „Equity Theory and Interpersonal Attraction", în *Journal of Applied Psychology*, June, pp. 394-401

Henneman III, H.G., Schwab, D.P., (1972), „Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance" in *Psychological Bulletin*, July, pp. 1-9.

Miner, J.B., (1980), *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, Illinois: Dryden Press, pp. 76-105.

Pânișoară, G., Pânișoară, I., (2004), *Managementul resurselor umane,* Ed. Polirom, Iași, pp. 162-190.

Prodan, A., (1999), *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Ed. Polirom, Iași.

Reinharth, L., Wahba, M., (1975), „Expectancy Theory As a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance" in *Academy of Management Journal*, September, pp. 502-537.

Robbins, S., DeCenzo, D., (2004), *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education France, Paris, pp. 285-321.

Sava, F., (2007) „ Politicile motivaționale", in Z. Bogathy, *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*", ed. Polirom, Iași, pp. 317-328.

Vagu P., Stegăroiu I.(2007), *Motivarea în muncă.De la teorie la practică*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște.

Vecchio, R.P., (1982), „Predicting Worker Performance in Inequitable Settings", în *Academy of Management Review*, January, pp. 103-110.

www.acaonline.org.

BCU TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

„Cea mai mare problemă în comunicare este iluzia că ar fi completă"
G.B. Shaw

CAPITOLUL 9
COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIE

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- *să definiți noțiunea de comunicare;*
- *să prezentați elementele și etapele unui proces de comunicare;*
- *să explicați importanța și rolul diferitelor forme de comunicare în organizație;*
- *să explicați cum se manifestă barierele în comunicare;*
- *să identificați măsuri de ameliorare a comunicării în interiorului unui grup/unei organizații.*

9.1. Procesul de comunicare

Dată fiind importanța comunicării în relațiile interumane, preocupările pentru studierea procesului de comunicare datează încă dinaintea erei noastre.

Corax din Siracuza prezenta, în secolul al V-lea î.Hr. primele elemente de teorie a comunicării iar Cicero elabora, în jurul anului 100 î.Hr., primul model al sistemului de comunicare.

În zilele noastre, deținerea informațiilor este văzută deseori ca un mijloc de putere, iar comunicarea înlesnește stabilirea unor relații interumane și interorganizaționale care facilitează adaptarea la un mediu mereu mai complex, mai competitiv, în care schimbările se produc cu o rapiditate de neimaginat altădată.

Prin urmare, interesul privind comunicarea este mai mare decât oricând, atât în rândul teoreticienilor, cât și în cel al practicienilor.

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" UNIVERSITY LIBRARY

Într-o abordare formală, reductibilă la o schemă cibernetică, procesul de comunicare poate fi definit ca *ansamblul operațiilor de transmitere și primire a unor mesaje* (Wiener, 1948).

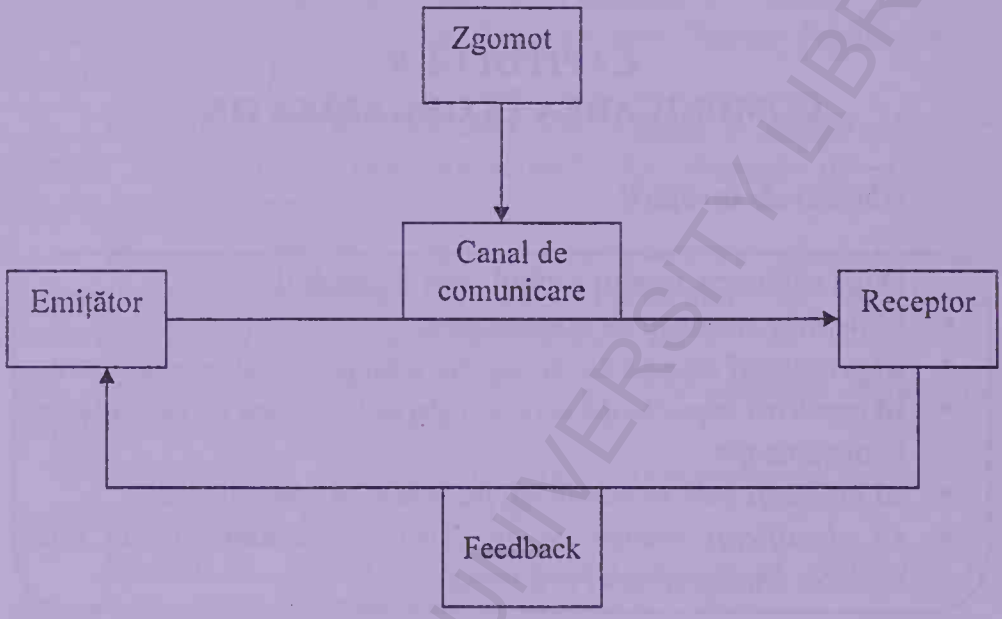


Figura 9.1. *Schema simplificată a procesului de comunicare*

În realitate, însă, *comunicarea între oameni este un proces social*, cu implicații psihologice. Participanții la un act de comunicare nu comunică doar informații, ci și atitudini, sentimente, emoții, cu scopul de a informa, a convinge, a impresiona, a determina acțiunea cuiva. De asemenea, anumite procese mentale și atitudinile persoanelor care comunică fac ca acestea să nu aibă, în totalitate, „mințile deschise", ci să se „privească", reciproc, prin niște „filtre" perceptuale. De aceea, cercetări recente în domeniu au abordat comunicarea ca pe un act social, în care are loc o *interpretare* a mesajelor, printr-o *procesare cognitivă a informației*. Aceste cercetări au condus la elaborarea unui model perceptual al comunicării.

Modelul perceptual al comunicării abordează comunicarea ca pe un *proces în care receptorul creează, în mintea sa, o semnificație a informației, un înțeles* (*apud* Kreitner, Kinicki, 1998, pp. 429-431).

Adesea, interpretarea dată mesajului de către receptor diferă de ceea ce a intenționat emitentul să transmită. În consecință, receptorul va avea un comportament conform cu *interpretarea* pe care acesta o dă mesajului, nu cu semnificația acordată de către emitent aceluiași mesaj.

Înțeleasă ca un act social, comunicarea este un *proces dinamic* care, odată inițiat, evoluează, se schimbă și schimbă persoanele implicate în proces. Într-adevăr, receptorul atașază stimulilor primiți de la emitent (cuvinte, imagini, senzații etc.) anumite sensuri, în funcție de care răspunde; și, dacă sensurile sunt altele decât cele ale emitentului, apar diferențe între mesajul trimis și mesajul primit.

Pentru o bună înțelegere a dinamicii procesului de comunicare, considerăm utilă prezentarea sintetică a elementelor și etapelor acestuia.

Elementele unui proces de comunicare:

- *emitentul* este persoana sau grupul de persoane care intenționează să comunice și inițiază actul de comunicare;
- *receptorul* este persoana sau grupul de persoane care primește mesajul;
- *mesajul* este conținutul de idei, gânduri, sentimente pe care emitentul le „îmbracă", prin operația de codare, în cuvinte, gesturi, imagini etc., cu scopul de a-l transmite receptorului;
- *mijlocul de comunicare* este „purtătorul" mesajului, ales de către emitent: discuții față în față, convorbiri telefonice, note scrise, fotografii etc.;
- *barierele comunicaționale* sunt factori care afectează transmiterea și înțelegerea mesajului (zgomot, scris iligibil, limbaj neadecvat etc.).

Etapele procesului de comunicare sunt următoarele:

- *codarea* mesajului constă în alegerea unor simboluri (cuvinte, gesturi etc.), capabile, în viziunea emitentului, să exprime semnificația mesajului;
- *transmiterea* mesajului presupune deplasarea acestuia, între emitent și receptor, printr-un mijloc de comunicare;
- *decodarea* este descifrarea simbolurilor mesajului;
- *Interpretarea* presupune crearea de semnificație; trecut prin filtrul perceptual al receptorului, mesajul capată înțeles pentru acesta;
- *feedback-ul* este reacția de răspuns a receptorului, prin intermediul căreia emitentul verifică gradul în care mesajul a fost înțeles de către receptor.

Elementele şi etapele formează un ansamblu unitar; opțiunea pentru prezentarea lor separată are la bază doar ideea sintetizării informațiilor şi a sublinierii faptului că elementele constituie o reprezentare statică a actului de comunicare, în timp ce etapele ne oferă o viziune dinamică a acestuia. Dincolo, însă, de această opțiune didactică, ni se pare deosebit de important să atragem atenția asupra necesității de a distinge între două etape ale procesului de comunicare: decodarea şi interpretarea. În opinia noastră, tocmai această distincție subliniază natura perceptuală a actului de comunicare. Astfel, faptul că receptorul este capabil să decodeze mesajul nu conduce automat la înțelegerea acestuia aşa cum a fost el conceput, gândit, de către emitent. Firesc, emitentul alege simboluri pe care crede că receptorul le poate decoda cu uşurință, dar înțelegerea conținutului de idei al mesajului depinde de percepția receptorului, de interpretarea pe care el o dă mesajului, de barierele (psihologice, sociale, culturale) care acționează la nivelul receptorului.

9.2. Comunicarea în organizație. Tipuri de comunicare

9.2.1. Rolurile departamentului de RU şi al managerilor în comunicare

Organizația este o comunitate umană a cărei funcționare se bazează, printre altele, pe două principii contrastante: stabilitatea şi adaptabilitatea. Astfel, ca orice organism social, organizația resimte nevoia de stabilitate, de continuitate, principiu în virtutea căruia îşi elaborează standarde, norme, proceduri care să asigure predictibilitatea acțiunilor membrilor săi. În acelaşi timp, însă, datorită faptului că este un sistem deschis spre mediul în care funcționează, organizația trebuie să se şi adapteze acestuia, să îşi creeze mijloacele prin care să răspundă stimulilor, schimbărilor din exteriorul său.

Pentru satisfacerea ambelor nevoi - de stabilitate şi de adaptabilitate - organizația are nevoie de informații şi de transmiterea acestora, adică de comunicare. Transmiterea informațiilor cu privire la proceduri, norme, obiective, strategii - la organizarea internă, în general - se realizează printr-un ansamblu de procese care alcătuiesc *comunicarea internă*. Nevoia de adaptabilitate la mediu este satisfăcută prin intermediul *comunicării externe*.

Din perspectiva MRU, ne interesează îndeosebi aspectele legate de comunicarea internă, asupra căreia ne vom focaliza atenția în continuare (fără a ignora, însă procesele de comunicare externă, atunci când ele sunt în legătură cu buna gestionare a resurselor umane).

În capitolul I (ca, de altfel, deseori în cuprinsul lucrării de față), subliniam faptul că, pentru o bună gestionare a RU în economia contemporană, doi actori colectivi principali trebuie să fie implicați, să își joace rolurile pentru îndeplinirea sarcinilor lor, dar să și conlucreze, pentru atingerea obiectivelor MRU: departamentul de RU și managerii de pe toate nivelurile ierarhice. În activitatea de comunicare, implicarea și împărțirea responsabilităților celor doi actori sunt cu atât mai importante, cu cât nicio altă activitate din sfera MRU nu ar fi posibilă fără schimbul de informații între participanți.

Departamentul de RU, prin consultanții săi pe probleme de comunicare, devine un factor-resursă pentru felul în care se desfășoară comunicarea internă în organizație. Profesioniștii din cadrul departamentului trebuie să cunoască în profunzime toate laturile procesului de comunicare, implicațiile sale sociale și psihologice și, pe aceste premise, să conceapă strategii, politici, programe de comunicare adaptate perioadei și situației cu care se confruntă organizația. Aceste strategii, politici, programe, trebuie integrate în strategia de ansamblu a organizației, trebuie corelate cu celelalte componente ale sistemului de management. Toate politicile elaborate la nivelul departamentului de RU - politica de atragere și reținere a personalului, politica motivațională, politica de formare profesională - sunt operaționalizate prin intermediul comunicării, al alegerilor făcute în materie de metode, mijloace de comunicare.

În mod firesc, politica de comunicare a unei organizații și sistemul care susține această politică poartă amprenta specificității organizației. În general, însă, indiferent de obiectul de activitate, de dimensiunile, de strategia organizației, sistemul de comunicare are drept scop mobilizarea resurselor umane către realizarea, în condiții de eficiență, a obiectivelor, ceea ce presupune un schimb permanent de informații între departamentul de RU și celelalte componente organizaționale. Acest schimb de informații vizează aspecte ca: modalitățile de analiză a posturilor și rezultatele acestei activități; organizarea procesului de recrutare și selecție; proceduri de evaluare a

performanțelor; mijloace de motivare şi recompensare a performanțelor angajaților; modalități de instruire şi perfecționare a cunoştințelor şi competențelor salariaților etc.

Managerii de pe toate nivelurile ierarhice îndeplinesc rolul de interfață între departamentul RU şi salariați asigurând, în fapt, realizarea obiectivului - cheie al politicii de comunicare: mobilizarea salariaților. În îndeplinirea rolului său, managerul unui colectiv, indiferent de dimensiunile acestuia, trebuie să întreprindă următoarele acțiuni:

- să favorizeze circulația informațiilor în interiorul grupului condus;
- să se asigure că fiecare subordonat are informațiile relevante despre organizație, în ansamblul său, şi despre strategia acesteia;
- să cunoască el însuşi strategia organizației şi să aprecieze care sunt categoriile de informații utile subordonaților;
- să aibă cunoştințe despre imaginea pe care conducerea organizației încearcă să o transmită în exterior;
- să distingă, în volumul de informații care îi parvin în mod cotidian, care sunt cele care trebuie să ajungă la nivelul top-managementului şi care dintre ele sunt destinate celorlalte departamente;
- să transmită informațiile relevante fiecărei categorii de utilizatori;
- să îşi cunoască subordonații, sub toate aspectele vieții lor profesionale: cunoştințe, competențe, limite, constrângeri de ordin fizic şi psihologic;
- să adapteze mesajele, mijloacele de comunicare în funcție de context: interlocutor, spațiu, timp.

Aceste imperative nu au nimic spectaculos, ar trebui să stea la baza unor atitudini şi comportamente firești ale oricărui manager; în realitatea multor organizații, însă, atitudinea „normală" este, cel mai adesea, cea de aşteptare: aşteptarea informației, în primul rând, apoi aşteptarea ocaziei de a o prelucra şi transmite. Or, contextul contemporan impune o atitudine de tip pro-activ: cunoaşterea problemelor, anticiparea nevoilor de informare ale celorlalți membri ai organizației şi transmiterea sistematică, ordonată a acelor informații care le sunt necesare.

9.2.2. Tipuri/forme de comunicare în organizație

În încercarea de analizare a comunicării interne într-o organizație, a măsurii în care ea influențează pozitiv realizarea obiectivelor organizaționale de ansamblu, considerăm relevante patru aspecte care ne conduc la identificarea unor forme specifice de comunicare în organizație (Frățilă, 2004, pp. 277-284.):

- canalele pe care circulă informația;
- sensul comunicării;
- conținutul mesajelor;
- natura simbolurilor utilizate.

- ***Canalele pe care circulă mesajele***

Canalele formale asigură circulația informațiilor cu caracter oficial din organizație - instrucțiuni, reguli, norme cu privire la desfășurarea activității organizaționale. De obicei, aceste canale urmăresc liniile formale de-a lungul cărora se exercită autoritatea în organizație.

Canalele informale permit circulația informațiilor neoficiale, legate de viața indivizilor și grupurilor de indivizi în organizație, de relațiile afective dintre angajați. De asemenea, prin canalele informale se transmit și zvonurile, bârfele, legendele cu privire la anumiți membri ai organizației.

Comunicarea formală este influențată de o serie de factori cum ar fi: normele organizaționale, particularitățile structurii organizatorice, așezarea spațială a locurilor de muncă etc. Factorii care influențează comunicare informală țin mai degrabă de individ, de nevoile lui psihologice și sociale, de similitudinile de vârstă, sex, de pasiuni și interese comune.

Desigur, conducerea organizației, departamentul de RU trebuie să aibă în vedere, în primul rând, existența unor canale formale extinse la scara întregii organizații, pe care informația să circule rapid, eficient. În același timp, însă, nu trebuie subestimată importanța comunicării informale: ea susține, afectiv, viața angajaților în colectiv și condiționează, indirect, buna desfășurare a activității (prin climatul destins, de încredere reciprocă, pe care îl facilitează). De aceea, este necesar ca managementul organizației să încurajeze manifestările care

permit comunicarea informală: sărbătorirea diferitelor evenimente (zile de naştere, ieşiri la pensie, sărbători religioase, obținerea unor premii etc.), manifestările cu caracter sportiv etc.

- ***Sensul comunicării***

Analizată în funcție de sensul circulației informațiilor, comunicarea organizațională poate fi verticală sau orizontală.

Comunicarea verticală, la rândul ei, se poate desfăşura descendent şi ascendent.

Comunicarea verticală descendentă permite circulația informațiilor de la vârful ierarhiei organizaționale către bază. Explicații privind regulamentele, scopurile şi politicile organizației, dispoziții şi hotărâri ale superiorilor ierarhici, rezultatele evaluării performanțelor - sunt informații care circulă descendent. Dată fiind natura acestor informații, comunicarea descendentă este esențială şi pentru bunul mers al activității; o calitate slabă a ei are repercusiuni imediate asupra muncii, asupra performanțelor angajaților.

Comunicarea verticală ascendentă asigură circulația informațiilor de la bază către vârful organizației. Prin acest tip de comunicare, managerii pot fi la curent cu stadiul şi modul implementării deciziilor. De asemenea, comunicarea ascendentă facilitează angajaților posibilitatea de a-şi exprima propriile păreri, opinii cu privire la activitatea desfăşurată, de a formula soluții privind rezolvarea unor probleme cu care se confruntă.

Comunicarea orizontală permite circulația informațiilor între persoane/departamente aflate pe acelaşi nivel ierarhic. Acest tip de comunicare contribuie la o mai bună coordonare a activității, facilitează colaborarea între persoane/grupuri de persoane care au obiective comune.

- ***Conținutul comunicării***

În funcție de conținutul mesajului transmis, distingem:

Comunicarea operațională facilitează schimburi de mesaje cu caracter tehnic, economic, administrativ etc., indispensabile pentru îndeplinirea, de către angajați, a sarcinilor care le revin. Fiind inerente situației profesionale a fiecărui salariat, informațiile cu caracter operațional nu ar trebui să ridice probleme deosebite, din punctul de vedere al acurateței şi rapidității comunicării. În fapt, însă, nu rare sunt

situațiile în care aceste informații se obțin cu dificultate sau au o calitate mediocră, căci ele permit celor care le dețin să controleze zone de incertitudine și să obțină/păstreze puterea de informație.

Comunicarea opțională, fără a fi indispensabilă desfășurării muncii sub aspectele ei tehnice, susține viața afectivă a organizației. Conținutul emoțional al mesajelor face ca acest tip de comunicare să joace un rol determinant asupra climatului social, asupra ambianței și satisfacției în muncă.

Comunicarea cu caracter general asigură circulația informațiilor referitoare la strategia organizației, la obiectivele majore ale acesteia, la punctele ei forte și slabe. Mult timp s-a considerat că informațiile de acest tip nu privesc masa mare de angajați, ele fiind apanajul unor manageri. Orientările moderne din management au făcut, însă, din transmiterea mesajelor cu caracter general, un mijloc de a-i determina pe angajați să se considere parte integrantă a organizației căreia îi aparțin și să devină responsabili de evoluția acesteia.

Comunicarea motivațională se referă la informații de mare interes pentru angajați: drepturile și îndatoririle, sistemul de salarizare, posibilități de promovare, de perfecționare profesională etc.

Oricât de bine ar fi conceput sistemul de motivare într-o organizație, antrenarea salariaților nu se realizează la nivelul așteptărilor, dacă informațiile cu caracter motivațional nu ajung la cei interesați: membrii organizației. Studiile au relevat faptul că multe întreprinderi au probleme de motivare a angajaților nu pentru că nu le oferă acestora nimic, ci pentru că nu știu să le comunice, adecvat și oportun, care sunt factorii motivatori.

- ***Natura simbolurilor utilizate***

Natura simbolurilor utilizate conduce la identificarea a două forme de comunicare: verbală și nonverbală.

Comunicarea verbală. Mult timp, studiile referitoare la comunicare s-au limitat la limbaj, considerat a fi cea mai importantă formă a relației de schimb între oameni. Astăzi, se știe că cea mai mare parte a mesajelor pe care le schimbăm între noi îmbracă forma nonverbală. Și totuși, limbajul rămâne un tip important de comunicare în mediul organizațional: procesele de socializare, de învățare, de modificare a comportamentului sunt imposibile în absența comunicării verbale. Întâlnirile față-în-față pentru comunicarea unor informații

referitoare la cariera angajatului (promovare sau, dimpotrivă, concediere), la sarcinile de lucru, reuniunile pentru comunicarea stadiului de atingere a obiectivelor etc. sunt, toate, situații în care limbajul este forma de comunicare privilegiată.

Atunci când alege limbajul ca mijloc de comunicare a unor informații, emitentul trebuie să aibă în vedere două aspecte (*apud* Aubert şi colab., 1991, p.160):

Limbajul structurează situația socială în care are loc actul de comunicare. Există mai multe feluri de a spune acelaşi lucru, iar prin *alegerea* cuvintelor şi a expresiilor, a formei gramaticale, a ordinii în care sunt dispuse cuvintele, emitentul influențează modul în care este receptat mesajul de către interlocutor.

Într-o situație socială dată, limbajul trebuie adaptat contextului. Această adaptare a limbajului la context reflectă intenția emitentului de a fi bine înțeles de către interlocutor.

Ca urmare a relației limbaj-situație socială, în multe posturi, departamente, organizații se dezvoltă un limbaj specializat, un *jargon* pe care indivizii aparținând unui grup îl folosesc pentru a comunica între ei. Rolul jargonului în viața grupului este dublu:

- constituie o barieră în comunicare pentru indivizii care nu aparțin grupului;
- contribuie la menținerea, dezvoltarea legăturilor între membrii grupului.

În mediul organizațional, comunicarea verbală poate îmbrăca, la rândul ei, mai multe subforme: comunicarea scrisă, comunicarea orală față în față sau la telefon, comunicarea electronică.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

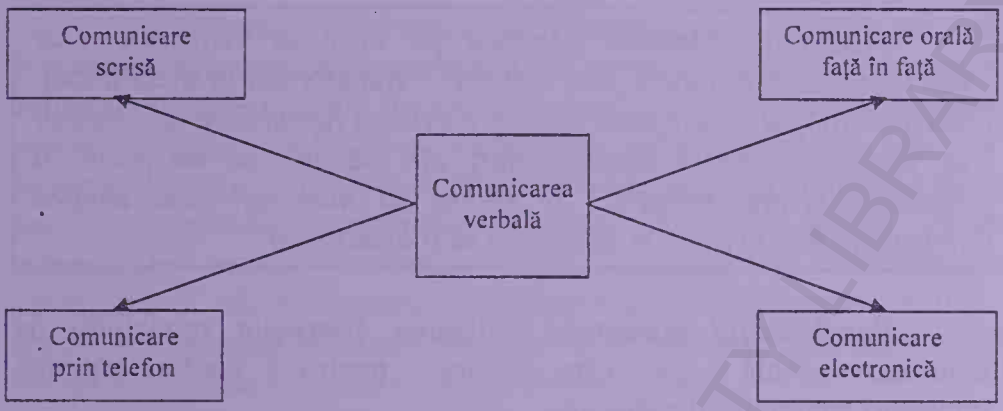


Figura 9.2. *Subforme ale comunicării verbale*

Comunicarea scrisă prezintă un număr însemnat de avantaje:

- este mai durabilă, în timp, față de comunicarea orală:
- textul scris este accesibil unui număr mai mare de utilizatori;
- un document poate fi citit și recitit, în funcție de nevoie;
- când conține informații cu caracter oficial, documentul poate constitui probă în justiție.

Jurnalul periodic al organizației, cutia cu idei (în care salariații depun sugestii cu privire la activitatea în comun), banalele note de serviciu conținând instrucțiuni referitoare la activitatea curentă, broșurile de prezentare a organizației pentru noii angajați - toate constituie exemplificări ale comunicării scrise, extrem de utile în organizație.

Comunicarea orală față în față este recomandată atunci când mesajul, prin complexitatea sau conținutul său sensibil la interpretări, are nevoie de feedback imediat și de interacțiune. De asemenea, spre deosebire de comunicarea scrisă, care este rece, formală, cea orală permite stabilirea și consolidarea unor relații interpersonale în mediul profesional.

În comunicarea interpersonală orală trebuie avute în vedere și aspectele legate de metalimbaj și paralimbaj.

Metalimbajul este o formă de comunicare verbală care pune accentul pe mesajele implicite, ce trebuie citite „printre rânduri". Făcând apel la exprimări politicoase, diplomatice, emitentul încearcă, prin metalimbaj, să menajeze interlocutorul, să nu-i lezeze stima de sine, în special atunci când conținutul propriu-zis al mesajului este unul neplăcut (de exemplu, anunțarea unei concedieri).

Exemplu: Mesajul *„Analiza pe care ai realizat-o este maculatură, fără logică, fără subiect!”*, transformat în metalimbaj, devine*” Îţi mulţumesc pentru efort, e evident faptul că te-ai străduit să realizezi această analiză, dar, din păcate, ea nu poate fi reţinută, pentru moment. Ar trebui să mai reflectezi asupra structurii, firului logic şi să încerci să o ameliorezi”.*

Paralimbajul presupune utilizarea diferitelor modalităţi de exprimare vocală - ton, ritm, volum - pentru a conferi anumite înţelesuri cuvintelor din discurs.

- *Tonul* poate fi calm, agresiv, pedant, nervos, cald, rece etc.; schimbările de ton întrerup monotonia şi atrag atenţia asupra unor elemente din discurs.
- *Ritmul* reprezintă felul în care vorbitorul alternează cuvintele accentuate cu cele neaccentuate şi frecvenţa acestora; ruperile de ritm sunt folosite pentru accentuarea ideilor importante.
- *Volumul* este intensitatea vocii vorbitorului; alegerea nivelului optim al volumului este, de asemenea, un element care influenţează modul în care este recepţionat mesajul: emitentul trebuie să vorbească suficient de tare pentru a fi bine auzit, dar astfel încât să nu fie perceput ca ofensator, la adresa lui, de către receptor.

Când toate aceste elemente de paralimbaj sunt adiţionate cuvintelor, ele pot schimba înţelesul a ceea ce transmitem. A. Mehrabian (*apud* Pânişoară & Pânişoară, 2004, p. 256) estima că o pondere de 39% din înţelesul comunicării este afectată de paralimbaj.

Comunicarea prin telefon ocupă, de asemenea, un loc important în ansamblul actelor de comunicare organizaţională. Această formă de comunicare este preferată atunci când viteza comunicării este esenţială şi când schimbul de informaţii este necesar, dar în lipsa contactului vizual, din motive de confidenţialitate. În convorbirile telefonice, elementele de paralimbaj au, de asemenea, un rol esenţial (chiar mai important decât în comunicarea faţă în faţă, dat fiind faptul că, în lipsa contactului vizual, „greutatea” semnalelor transmise prin ton, volum, ritm creşte).

Comunicarea electronică a cunoscut, în ultimii ani, o dezvoltare spectaculoasă, reprezentând, pentru anumite organizaţii multinaţionale, principala formă de comunicare. Reţelele tip Intranet permit vehicularea unei mari varietăţi de informaţii, de la note de serviciu, directive şi proceduri, până la reviste de presă conţinând date despre companiile concurente. Extrem de utilă atunci când informaţiile trebuie transmise rapid, comunicarea electronică antrenează şi efecte negative, din punct de vedere social. Astfel, uneori, colegi aflaţi în birouri alăturate nu se întâlnesc zile, săptămâni întregi, deşi comunică... de cel puţin câteva ori pe zi.

Comunicarea nonverbală poate repeta, contrazice, înlocui, completa sau accentua comunicarea verbală - de unde şi interesul manifestat de cercetători faţă de această formă de comunicare. Studiile realizate în domeniu converg către ideea că mai mult de jumătate din mesajele pe care le schimbăm între noi sunt de natură nonverbală (Pease, 1995, p. 12).

Mesajele comunicării nonverbale sunt transmise prin: mimică, privire, gesturi şi prin contact fizic (Baron & Byrne, 1987, pp. 40-43).

Mimica reprezintă modul în care trăsăturile feţei redau trăirile unei persoane:

- zâmbetul ajută vorbitorul să atragă bunăvoinţa interlocutorului/ publicului, deoarece exprimă prietenie, apropiere şi siguranţă de sine;
- încruntarea poate semnifica atenţie maximă, concentrare, dar şi încordare şi rigiditate;
- rictusul induce ideea de nesiguranţă; interlocutorul/publicul tinde să creadă că emitentul nu spune adevărul sau nu stăpâneşte bine tema despre care vorbeşte.

Privirea este una din modalităţile importante prin care se păstrează legătura emitent/receptor. Contactul vizual permanent este decisiv pentru câştigarea bunăvoinţei şi a încrederii.

Gestica şi postura conferă dinamism, expresivitate discursului, cu condiţia ca gesturile să atragă atenţia asupra conţinutului comunicării verbale fără a deranja auditoriul; utilizarea excesivă a gesturilor induce publicului o stare de agitaţie, obosindu-l. De asemenea, evitarea gesturilor agresive (mâini ţinute în şolduri, îndreptarea degetului arătător către interlocutor), nervoase (pocnitul

din degete) sau a celor care denotă indecizie sau nesiguranță (jocul cu diferite obiecte, trecerea mâinii prin păr etc.) face mai sigură obținerea unui rezultat pozitiv.

Postura fermă, fără a fi rigidă, contribuie la consolidarea credibilității vorbitorului.

Contactul fizic poate sugera, după caz, afecțiune, dominanță, dependență etc.

Firește, descifrarea mesajelor nonverbale trebuie făcută și în funcție de context; de altfel, ele au o importantă determinantă culturală și, în relațiile dintre persoane aparținând unor culturi diferite, cunoașterea semnificației culturale a gesturilor, privirilor, contactului fizic este absolut necesară, pentru a evita neînțelegerile, interpretările eronate.

Elementele de comunicare nonverbală sunt importante, în aceeași măsură, pentru emitent și pentru receptor:

- emitentul poate folosi, deliberat, elemente nonverbale pentru a influența modul de receptare a mesajului;
- receptorul poate afla, descifrând mesajele nonverbale, informații pe care emitentul nu este dispus să le transmită: fiind, în proporție covârșitoare, inconștiente, mesajele nonverbale oferă indicii despre „cum stau lucrurile în realitate", atunci când cuvintele sunt folosite doar ca „perdea de fum".

Tot în sfera comunicării nonverbale se înscriu și informațiile transmise prin folosirea diferitelor obiecte ca *recuzită, artefacte și costume*.

O persoană oferă cu atât mai multe informații despre sine, cu cât își influențează mai intens mediul în care lucrează prin decorațiuni, rearanjări, mobilier personal. Astfel, un birou ordonat semnalează celui care intră în el că ocupantul biroului este o persoană bine organizată; persoanele sociabile au tendința de a decora biroul și a aranja mobilierul într-un mod care îmbie la discuții (scaune confortabile, dispuse în semicerc, măsuțe joase etc.).

Allan Pease remarca, de exemplu, că până și forma unei mese într-un birou este importantă în stabilirea unor relații de comunicare. După părerea lui, mesele pătrate mijlocesc relații de competitivitate sau defensive între indivizi cu același statut social; ele sunt ideale, de asemenea, pentru convorbiri scurte între superior și subordonat. O

masă rotundă creează, în schimb, o atmosferă relaxată şi facilitează desfăşurarea unor convorbiri între persoane cu acelaşi statut social (Regele Arthur utiliza masa rotundă ca o încercare de a acorda fiecărui cavaler al său aceeaşi autoritate şi acelaşi rang social).

Acelaşi A. Pease sugerează utilizarea câtorva obiecte, aşezate strategic în biroul de lucru, pentru a contribui, pe cale nonverbală, la creşterea prestigiului şi autorității proprietarului biroului (Pease, 1995, p. 24):

- canapele joase pentru vizitatori;
- un aparat modern de telefon;
- o scrumieră scumpă, situată departe de vizitator, punându-l într-o oarecare dificultate în cazul în care ar dori să-şi aprindă o țigară;
- o cutie-suport pentru țigări aduse din străinătate;
- câteva dosare lăsate în partea stângă a biroului, cu inscripția „strict secret";
- un perete acoperit cu fotografii, distincții şi diplome aparținând ocupantului biroului etc.

Într-un schimb de mesaje, este foarte important ca între comunicarea verbală şi cea nonverbală să existe concordanță sau, altfel spus, atitudinea nonverbală să joace rol de întărire şi clarificare a mesajului verbal. Când există o contradicție între cele două tipuri de comunicare, receptorul tinde, din considerentele menționate anterior, să se bazeze mai mult pe componenta nonverbală.

9.3. Bariere în comunicare

În procesul transmiterii, preluării şi interpretării informațiilor pot apărea fenomene care conduc la perturbarea comunicării; date fiind efectele lor, aceste bariere în actul de comunicare trebuie cunoscute, înțelese - pentru a li se putea diminua influența - şi, în măsura în care este posibil, evitate.

Diversitatea factorilor de blocare/perturbare a comunicării este mare şi nu ne propunem aici o abordare exhaustivă a lor. Îi vom prezenta pe cei care, în opinia noastră, sunt cei mai importanți, prin efectele lor.

9.3.1. Bariere de natură organizațională

Diferențele ierarhice atrag percepții diferite asupra problemelor organizației, asupra activității curente. Potrivit lui Buchanan (*apud* Longenecker, 1969, p. 499) managerii şi subordonații se percep în tabere opuse, competitive, iar cantitatea de informații de care dispun este inegală.

În mod oarecum firesc, managerii dețin mai multe informații despre strategii, proiecte ale organizației iar subordonații au tendința să înlocuiască informațiile formale, oficiale cu zvonuri, informații denaturate. Altfel spus, membrii organizației percept faptele, acțiunile în funcție de poziția pe care o dețin în ierarhie, ceea ce poate conduce la distorsionări în comunicare. Poziția şi rolul în organizație constituie un cadru de referință în interpretarea mesajelor primite. O formă particulară de barieră în comunicare o îmbracă diferența de poziție atunci când se combină cu influențe ale percepției individuale. Astfel, literatura de specialitate menționează existența unui „efect al statutului funcției", potrivit căruia unii manageri consideră că un subordonat nu poate avea niciodată idei mai bune decât superiorul său ierarhic *(apud* Frățilă, 2004, p. 285). În mod evident, o astfel de atitudine blochează orice inițiativă de comunicare din partea subordonaților.

Factori fizici de blocare/distorsionare

O serie de factori fizici care țin de natura activității desfăşurate în organizație pot constitui, de asemenea, blocaje în comunicare. Astfel, distanțele fizice mari între manageri şi subordonați conduc, de cele mai multe ori, la comunicare discontinuă, sincopată. Acelaşi efect îl poate avea o secretară rigidă, care restricționează accesul în biroul managerului, filtrând contactele pe care le consideră mai puțin importante, urgente.

Zgomotul este, de asemenea, o interferență care împiedică buna înțelegere sau interpretare a mesajului. Într-o hală de producție în care utilaje mari produc un zgomot continuu, este foarte probabil ca procesele de comunicare orală față în față să aibă loc foarte rar sau cu mare dificultate.

Tipul de structură organizațională

Comunicarea poate fi încurajată sau descurajată, distorsionată, în funcție de tipul structurii formale a organizației. Astfel, o structură cu multe niveluri ierarhice este mai probabil să permită pierderi, distorsionări ale mesajelor transmise pe linie verticală (în sens ascendent și descendent, deopotrivă). De asemenea, un manager cu mulți angajați în subordine este foarte probabil să nu aibă timp pentru a discuta toate problemele ivite în activitatea acestora. Pe de altă parte, subordonații, văzând gradul de supraîncărcare al managerului, vor avea tendința, cu timpul, să încerce să se descurce singuri, ceea ce poate conduce la erori care cu greu mai pot fi remediate.

Zvonurile, adică informațiile care circulă pe canalele informale au, deopotrivă, efecte pozitive (menționate la subcapitolul 9.2.2.) și negative. Ele apar în contextul lipsei de informații sau al unor informații „interesante și ambigue", atunci când, în încercarea de rezolvare a ambiguității, salariații interpretează în manieră personală informațiile de care dispun, le corelează arbitrar, adaugă informații noi. Are loc, astfel, o înlocuire a sistemului oficial de comunicare, cu efecte perverse asupra climatului de muncă. Zvonurile nu acționează propriu-zis ca un factor de blocaj al comunicării, ci dublează mesajele oficiale, având un efect de bruiaj.

Supraîncărcarea sistemului informațional se situează la polul opus față de lipsa de informații, dar este la fel de dăunătoare pentru comunicarea organizațională, în general. Supraîncărcarea apare îndeosebi în punctele nodale importante ale organizației (factori de decizie cum ar fi managerul general, managerii executivi), acolo unde, din cauza unor deficiențe ale sistemului de comunicare se strâng informații multe, redundante, care blochează nodul și încetinesc circulația datelor.

9.3.2. Bariere de natură individuală

Percepția receptorului este un factor intrinsec naturii ființei umane, care influențează felul în care mesajul este înțeles de către receptor și poate deveni o sursă de distorsiune. Receptorul interpretează mesajul în funcție de propriile lui nevoi, așteptări, de experiența personală. Toată gama de erori perceptuale - stereotipuri,

prejudecăți, erorile de evaluare etc. - se poate constitui în factor de bruiaj al unui act de comunicare.

Exemplu: Un manager care a avut experiențe de lucru preponderent negative cu angajați femei va prefera să promoveze într-un post-cheie un bărbat, în situația unor niveluri de competență aproximativ egale ale celor doi candidați de sex opus, ceea ce va influența negativ relația de comunicare, relația profesională cu salariatul femeie, cu subordonații săi, în general.

Emoțiile emitentului și receptorului pot, de asemenea, distorsiona actul de comunicare. În general, se consideră că emoțiile pozitive - bucuria, fericirea etc. - constituie premise pentru o desfășurare normală a comunicării. În schimb, emoțiile negative - furia, rușinea, invidia etc. - sunt, mai degrabă, factori perturbatori, care fac interpretabile în special mesajele nonverbale.

Exemplu: Un manager care se întoarce furios de la o întrevedere cu superiorul său ierarhic poate interpreta drept batjocură zâmbetul unui coleg care îl întâmpină la intrarea în birou.

În opinia noastră, emoțiile puternice, indiferent de natura lor, afectează eficacitatea comunicării, pentru că afectivitatea prevalează asupra rațională și „obiectivității".

Jocurile de putere antrenează deseori distorsionări ale informațiilor, blocaje ale circuitelor informaționale. Astfel, pentru protejarea/consolidarea sau dobândirea puterii, deținătorii - îndreptățiți sau ocazionali - ai unor informații importante, aleg să le păstreze sau să le transmită distorsionate, ceea ce antrenează efecte negative în întreg sistemul informațional și pentru performanța organizației, în general.

Limbajul inadecvat. Utilizarea unui limbaj neadecvat receptorului (termeni prea elevați sau de strictă specialitate) reduce posibilitatea de interpretare corectă a conținutului mesajului. De exemplu, utilizarea jargonului atunci când un informatician va încerca să îi explice unui director cauzele defectării computerului său este total neinspirată, dacă managerul nu cunoaște modul de funcționare a aparatelor de acest fel.

Lipsa feedback-ului. Pentru ca un proces de comunicare să fie complet, pentru ca emitentul să poată afla în ce măsură mesajul său a fost înțeles de către receptor, feedback-ul este absolut necesar. Lipsa lui - fie că nu este acordat, fie că nu este cerut/așteptat - atrage o serie întreagă de distorsiuni, de neînțelegeri care contribuie la perpetuarea unei comunicări inexacte, defectuoase.

9.4. Diferențele culturale

Am ales să prezentăm diferențele culturale separat, deoarece, în opinia noastră, ele pot constitui factori de blocaj în comunicare, atât la nivel individual, cât şi organizațional. Astfel, în cazul unei organizații multinaționale, întâlnirea mai multor culturi societale generează frecvent neînțelegeri, perplexități, uneori chiar alterarea climatului de lucru.

Foarte multe blocaje apar însă la nivel interpersonal, într-o situație interculturală. Subtilitățile de limbaj, semnificația diferită acordată unuia şi aceluiaşi termen sunt surse potențiale de neînțelegere şi de blocare a unui act de comunicare. Potrivit studiilor pe care le-am realizat, de exemplu, am constatat că noțiunea de „ individualism" este percepută diferit în context occidental şi în context românesc (Dupriez, 2005).

Exemplu: Două filiale ale unei multinaționale - una din Franța, cealaltă din Suedia - e foarte probabil să aibă proiectate sisteme de comunicare diferite. Cultura franceză favorizează comunicarea formală, managerii utilizează frecvent note scrise, memo-uri, circulare pentru a-şi face cunoscute indicațiile. În filiala suedeză, însă, tendința este de a privilegia comunicarea informală, discuțiile față în față, antrenarea tuturor salariaților în procesul decizional. Într-un astfel de context, responsabilul cu probleme de comunicare din organizația-mamă va fi derutat, în misiunea lui de coordonare a proceselor informaționale la nivel de multinațională, dacă nu va şti să manifeste deschidere, flexibilitate față de specificitățile culturale.

Mesajele nonverbale sunt cele mai expuse interpretării diferite în context intercultural. Ne vom referi, în continuare, la două aspecte deosebit de importante, în opinia noastră: percepția timpului și a spațiului.

Percepția asupra timpului influențează hotărâtor modul de structurare a activităților (graficul activităților, prioritățile, timpul necesar pentru preparare, adaptare, reacție etc.). În culturile tradiționaliste (arabe, africane etc.) timpul este perceput ciclic, o ocazie pierdută nu este văzută niciodată ca o catastrofă, ceea ce influențează comportamentul membrilor comunității.

Exemplu: Este foarte probabil ca un negociator arab să fie mai mereu în întârziere la reuniunile de afaceri, pentru că un astfel de comportament este considerat absolut normal în cultura sa. Partenerul său american, însă, pentru care "Time is money!", este adeptul ritmului rapid, apreciază punctualitatea și va fi deranjat de comportamentul celui cu care trebuie să negocieze.

Percepția asupra spațiului influențează distanța personală (sfera de intimitate) și distanța socială (sfera de autonomie) pe care indivizii le acceptă în relațiile interpersonale.

Exemplu: Nord-europenii au nevoie de o distanță personală considerabilă, își protejează spațiul intim, fac distincție clară între sfera privată și cea profesională, evită contactul fizic în relațiile profesionale. Latinii percep atingerile, în momentul întâlnirii, stabilirii unui acord etc. ca pe o manifestare firească, convivială, menită să întărească relația cu partenerul.

Așadar, pentru a nu fi periclitat de bariere culturale, orice act de comunicare trebuie precedat de o studiere, o înțelegere a specificităților culturale ale interlocutorilor. Mai mult decât în oricare altă situație, într-un proces de comunicare interculturală, deschiderea, empatia participanților condiționează calitatea schimbului de informații.

9.5. Optimizarea comunicării interne în organizație

Dată fiind importanța pe care comunicarea, ca proces social, o are în organizație, în eficientizarea tuturor activităților MRU, departamentul de RU și managerii de pe toate nivelurile ierarhice ar trebui să acorde un loc privilegiat preocupării de îmbunătățire a comunicării.

Deoarece rolurile profesioniștilor din departamentul de RU și al managerilor de colective de muncă sunt diferite și complementare în activitatea de comunicare, am considerat oportun să abordăm aspectele legate de optimizarea proceselor de comunicare din două perspective: organizațională și individuală/managerială.

Perspectiva organizațională a îmbunătățirii comunicării vizează aspectele de strategie și politici de comunicare. În acest sens, departamentul de RU, prin consultanții de specialitate și top-managementul organizației trebuie să aibă în vedere (*apud* Frățilă, 2004, pp. 287-289):

a) *Elaborarea și implementarea unei strategii de comunicare*, care să îndeplinească cel puțin următoarele condiții:

- să se integreze în strategia generală a organizației;
- să fie adecvată specificului perioadei pe care o parcurge organizația (exemple: *strategia de control*, în care procesele de comunicare se desfășoară preponderent descendent - în situații de urgență, când echipa managerială are nevoie de autoritate necontestată asupra organizației; *strategia egalitară*, caracterizată de procese de comunicare bidirecționale - atunci când se urmărește reducerea rezistenței la schimbare; *strategia de evitare* - când tensiunea emoțională este foarte mare și evitarea furnizării de informații poate constitui o modalitate de prevenire a unor conflicte etc.);
- coordonarea ei să fie încredințată unui grup de persoane profesioniste și credibile în același timp;
- în implementarea ei să fie implicați managerii situați pe toate nivelurile ierarhice.

b) *Instruirea echipei manageriale*, astfel încât aceasta să fie capabilă să comunice mai eficient. O instruire adecvată poate îmbunătăți abilitățile de comunicare ale managerilor; iar managerul care comunică eficient de sus în jos se poate aştepta la reciprocitate din partea colaboratorilor, la o mai bună comunicare de jos în sus.

c) *Folosirea unor mijloace de comunicare adecvate mesajului.*

Astfel, circularele şi rapoartele scrise sunt recomandate pentru comunicarea repetitivă, fără comentarii, impersonală. Noutățile, mesajele care solicită comentarii, problemele cu implicare emoțională cer în general mijloace de comunicare de genul dialogului, reuniunilor etc.

d) *Utilizarea unor tehnici de comunicare care presupun implicarea tuturor angajaților* în aspecte multiple ale vieții organizaționale.

Dintre tehnicile recomandate de literatura de specialitate amintim:

- *Feedback-ul la 360^0*, care este, în acelaşi timp, mijloc de evaluare a performanțelor şi un exercițiu de comunicare. În cadrul feedback-ului la 360^0, evaluarea performanțelor unui angajat este făcută de către şefi, subordonați, colegi şi beneficiari. Se obține, astfel, o implicare a angajaților în procese comunicaționale care se desfăşoară în toate sensurile: ascendent, descendent, orizontal, oblic şi o creştere a obiectivității evaluării performanțelor.
- *Barometrul climatului intern* este considerat a fi unul din cele mai complete mijloace de măsurare a climatului intern şi de facilitare a comunicării ascendente. El constă într-un chestionar cuprinzând întrebări prin intermediul cărora se cere angajaților să aprecieze climatul intern al organizației. Aceste întrebări se referă la:
  - satisfacția în muncă;
  - dialogul intern;
  - aprecierea generală a organizației;
  - aprecierea funcționării organizației;
  - gradul de cunoaştere a organizației;
  - aprecierea valorilor interne etc.

  Pentru a fi eficace şi pentru a conferi relevanță răspunsurilor, chestionarul trebuie să asigure anonimatul angajaților şi să fie repetat cel puțin o dată la doi ani.

- *Sistemele de propuneri și de adresare a întrebărilor pentru salariați.* Sistemele de propuneri sunt proiectate să intensifice comunicarea de jos în sus prin solicitarea unor idei ale angajaților în legătură cu îmbunătățirea muncii. Ele reprezintă o încercare planificată de a încuraja ideile utile și de a preveni filtrarea lor prin circuitul ierarhic. Cel mai simplu exemplu este „cutia pentru sugestii", în care salariații își exprimă, de obicei anonim, ideile așternute pe hârtie.

e) Asigurarea concordanței între comunicarea internă și comunicarea externă. De multe ori, managementul unei organizații este preocupat excesiv de asigurarea unei imagini favorabile a organizației în exteriorul ei. Desigur, construirea unei imagini favorabile este importantă într-un mediu concurențial, în care organizația trebuie să își afirme identitatea. Dar succesul unei politici de imagine este condiționat de un efort de comunicare *în interiorul* organizației, deoarece cel mai credibil purtător de mesaj al organizației este personalul acesteia. Dacă angajații au încredere în organizație, în conducerea și viitorul ei, aceștia vor transmite, dincolo de granițele organizației, optimismul, încrederea lor, adică vor oferi clienților, furnizorilor etc. o imagine tonică a firmei în care lucrează.

La nivel individual/managerial, optimizarea comunicării ar trebui să se bazeze pe următoarele orientări, atitudini (Steers, 1988, p. 400; Davis, 1981, pp. 428- 429):

- prezentarea sarcinilor de muncă în mod clar fiecărui angajat, astfel încât acesta să cunoască așteptările organizației în ceea ce privește prestația sa profesională;
- explicarea motivelor care stau la baza fiecărei cereri profesionale formulate de către manager și adresate subordonatului său;
- repetarea mesajelor importante, pentru a facilita înțelegerea lor;
- furnizarea/solicitarea frecventă a feedback-ului, pentru a vedea în ce măsură mesajul a fost înțeles și are consecințele comportamentale așteptate;
- manifestarea unei atitudini de ascultare activă, care să încurajeze interlocutorul în explicarea mesajului său. Ascultarea activă presupune:

- parafrazarea spuselor interlocutorului, atitudine ce dovedeşte interes şi siguranța înțelegerii mesajului;
- utilizarea limbajului corpului: interesul față de discursul vorbitorului se manifestă şi prin aplecarea uşoară a corpului şi menținerea contactului vizual cu acesta;
- formularea unor întrebări, în scopul detalierii, clarificării unor aspecte;
- acceptarea pauzelor: atunci când vorbitorul tace, înseamnă că are nevoie de timp pentru a-şi aduna gândurile sau a găsi cuvintele potrivite;

- Dezvoltarea apitudinilor empatice, care să genereze deschidere, înțelegere şi acceptare a punctelor de vedere ale interlocutorilor;
- Disocierea problemei de persoană favorizează acuratețea mesajului, „curățirea" lui de aspecte subiective, legate de „ persoana care face" şi fixarea asupra aspectelor obiective, care vizează „ceea ce face" salariatul respectiv;
- Manifestarea interesului pentru opiniile subordonaților, colegilor. Chiar dacă managerul nu are timp să vorbească față în față cu fiecare din membrii grupului condus, soluții de genul „cutia cu idei" pot încuraja salariații să îşi exprime punctele de vedere cu privire la problemele cu care se confruntă.

În ceea ce priveşte ***locul comunicării în ansamblul activităților din MRU***, credem că tot ceea ce am prezentat în cuprinsul capitolului este elocvent pentru argumentarea importanței comunicării; practic, toate activitățile MRU devin operaționale numai prin intermediul proceselor de comunicare desfăşurate la nivel interpersonal, de grup, organizațional.

Noțiuni cheie

- *comunicare;*
- *proces de comunicare;*
- *emitent;*
- *receptor;*
- *mesaj;*
- *codare/decodare;*
- *canal de comunicare;*
- *feedback;*
- *bariere în comunicare;*
- *comunicare verbală/nonverbală;*
- *comunicare verticală/orizontală;*
- *comunicare formală/informală;*
- *metalimbaj;*
- *paralimbaj;*
- *barometrul climatului intern.*

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Comentați afirmația: *Personalul unei organizații constituie cel mai important vector de imagine al acesteia.*
2. Argumentați *rolul comunicării informale* în organizație.
3. De ce, într-un act de comunicare, este importantă *convergența între mesajele verbale și cele nonverbale*? Exemplificați.
4. Prezentați o situație în care atingerea scopului comunicării a fost împiedicată de *bariere în comunicare* situate la nivel individual. Precizați modul în care acestea au interferat în actul comunicării.
5. Explicați, exemplificând, felul în care *diferențele culturale pot afecta un act de comunicare interculturală.*
6. Sunteți managerul unui grup de muncă și intenționați să *îmbunătățiți calitatea comunicării* în colectivul condus. Elaborați un plan de măsuri în acest sens.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru a afla mai mult...

Bourdonnais, J., (1997), „Informer et communiquer", in Peretti, J.M.(sous la dir.), *Tous DRH. Pratique de Gestion des Ressources Humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs*, Les Editions d'Organisation, Paris, pp. 273-248.

Cole, G.A., (2000), *Managementul personalului*, Ed. CODECS, București, pp. 445-452.

Frățilă, C., (2004), *Comportament organizațional*, Ed. EFES, Cluj-Napoca, pp. 271-290.

Kreitner, R., Kinicki, A., (1998), *Organizational Behavior*, International Edition, Irwin-McGraw-Hill, pp. 426-461.

Longenecker, J.G. (1969), *Principles of Management and Organizational Behaviour*, Charles E. Merrill Publ. Company, Ohio.

Pease, A., (1995), *Limbajul trupului*, Editura Polimark, București.

Robbins, S., DeCenzo, D., (2004), *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education France, Paris., pp. 365-406.

Zlate, M., (2004), *Tratat de psihologie organizațional - managerială*, vol. I, Ed Polirom, Iași, pp. 493-542.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Toate dificultățile care apar când urmărim implementarea unor principii de organizare noi țin de obiceiuri și de regulile jocului social. Ele sunt, deci, într-o oarecare măsură, fenomene culturale."

M. Crozier

CAPITOLUL 10
CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- *să definiți noțiunea de cultură organizațională;*
- *să deosebiți cultura națională de cultura organizațională;*
- *să identificați factorii care influențează cultura unei organizații;*
- *să prezentați formele de manifestare a culturii unei organizații;*
- *să explicați relația cultură organizațională - performanță;*
- *să încadrați o cultură organizațională într-o tipologie adecvată;*
- *să argumentați rolul și importanța culturii organizaționale în MRU.*

10.1. Conceptul de cultură organizațională

În contextul globalizării economiei nu se mai poate concepe un management al resurselor umane rupt de realitățile culturale, atât la nivel național, cât și organizațional. Cunoașterea și înțelegerea culturii organizaționale devin esențiale pentru proiectarea și implementarea strategiei și politicilor de resurse umane care sunt, în esență, reflectări ale valorilor, credințelor promovate de lideri și împărtășite de membrii organizației. Această evidență explică interesul de care se bucură, la ora actuală, conceptul de cultură organizațională. Adler și Bartholomew (*apud* Pitariu & Budean, 2007) susțin că 70% din articolele publicate în revistele cu o tematică ce vizează probleme ale comportamentului organizațional și ale MRU includ conceptul de

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

cultură, iar 93,35% ajung la concluzia că studiul său este important şi nu trebuie neglijat.

În ciuda interesului pe care îl suscită - sau poate tocmai datorită lui! - conceptul de cultură organizațională nu se bucură de un oarecare consens al autorilor, în ceea ce privește definirea lui. În afara disputei create în jurul nevoii de delimitare a noțiunilor de *climat organizațional* şi *cultură organizațională* (Schneider, 1990; Denison, 1996; Constantin, 2008), conceptul însuşi de cultură organizațională numără o multitudine de definiții. Prezentăm, pentru exemplificare, pe câteva dintre acestea.

R. Griffin defineşte cultura ca fiind *un set de valori aparținând organizației, care-i ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul pe care şi-l propune, modalitatea de acțiune şi ceea ce consideră a fi important* (*apud* Zorlențan, Burduş, Căprărescu, 1998, p. 148).

S. Davis înțelege prin cultură *un ansamblu de valori şi credințe împărtăşite de personalul unei organizați, cu anumite semnificații şi care le oferă reguli pentru un comportament acceptat* (Ibidem).

G. Johns (1998, p. 277) defineşte cultura organizațională ca fiind *credințele, valorile şi ipotezele împărtăşite care există într-o organizație.*

E. Schein consideră cultura organizațională drept un pattern al prezumțiilor fundamentale pe care un grup dat le-a creat, descoperit şi dezvoltat ca urmare a învățării în procesul confruntării cu problemele inerente adaptării externe şi integrării interne, prezumții care s-au dovedit a funcționa suficient de bine pentru a fi considerate valide de către membrii grupului şi pentru a fi învățate de către noii membri ai grupului ca modalități corecte de a percepe, gândi şi simți în relație cu problemele mai sus menționate (*apud* Bigas, 2001, pp. 67-68).

În încercarea de a sintetiza aceste opinii, propunem următoarea definiție:

> ***Cultura organizațională**: ansamblul premiselor fundamentale pe care un grup le dezvoltă şi care îi determină percepțiile, modalitățile de gândire şi comportamentul în interacțiunile sale cu mediul în care funcționează.*

Pentru înțelegerea conceptului considerăm, de asemenea, că sunt necesare câteva precizări care clarifică şi opțiunea noastră cu privire la abordarea culturii organizaționale.

În primul rând, ni se pare important să precizăm faptul că, deşi este influențată de cultura țării în care organizația funcționează, cultura organizațională este o construcție socială unică, specifică entității organizaționale respective. În consecință, formulări de genul „cultură organizațională românească", „cultură organizațională americană„ ni se par eronate şi generatoare de ambiguități pentru cei care studiază, consolidează, schimbă cultura.

În al doilea rând, cultura organizațională nu este un dat imuabil, ea rezultă din combinarea influențelor culturale ale membrilor săi şi evoluează, de-a lungul timpului, sub influența unor factori diverşi: leadership-ul, mediul extern etc. Astfel, indivizii care devin membri ai organizației aduc cu ei idei, convingeri despre ei înşişi, despre semeni, despre bunăstare, despre eficacitate etc., convingeri pe care le propagă asupra celor cu care intră în relații. În acelaşi timp, noii veniți în organizație asimilează reguli, obiceiuri, restricții existente în cadrul acesteia. Din această interacțiune, din amestecul de convingeri, idealuri, valori şi limbaje se naşte şi *se formează continuu* cultura organizației.

10.2. Factori care influențează cultura unei organizații

Organizația este un sistem social format din membri care aparțin, simultan, mai multor comunități/culturi: cultura națională, cultura regională, cultura profesională. În consecință, cultura organizației este rezultatul acțiunii mai multor factori, din rândul cărora cei mai importanți, în opinia noastră, sunt: cultura națională, culturile regionale, culturile profesionale, caracteristicile personale ale membrilor ei.

Cultura națională

De la o țară la alta, se manifestă diferențe semnificative în gestionarea organizațiilor, comportamentul în muncă, respectul autorității, acceptarea inegalităților etc. De exemplu, putem afirma fără riscul de a greşi că, în organizații diferite sau în interiorul aceleiaşi organizații, salariații de origine germană au comportamente în muncă sensibil diferite față de cele ale salariaților români.

În același timp, fiecare națiune dezvoltă instituții specifice ce influențează dezvoltarea organizațiilor, comportamentul lor pe piață.

Exemplu: Dreptul anglo-saxon se bazează pe tradiție orală și jurisprudență, în timp ce dreptul francez este fundamentat pe un cadru teoretic precis. Comportamentul organizațiilor în cele două spații juridice vor fi diferite, în sensul că, în mediul anglo-saxon companiile se orientează spre respectarea spiritului legii, în timp ce mediul francez impune respectarea legii în litera ei (de unde nevoia de comunicare preponderent scrisă, pentru a produce documente cu valoare de probă în justiție).

Și importanța, gradul de intervenție a statului în economie influențează comportamentul organizațiilor.

Exemplu: Modelul anglo-saxon se bazează în principal pe legile pieței, modelul chinez - pe intervenția statului în economie.

Cultura regională influențează cultura organizației din două perspective:

a) Diferențe culturale de la o regiune la alta, *în interiorul aceleiași țări*, ceea ce poate conduce la apariția unor tensiuni culturale între salariații aparținând aceleiași națiuni, dar provenind din regiuni diferite. Apartenența la o regiune influențează comportamentul organizației/membrilor organizației: natura relațiilor interpersonale, codurile vestimentare, modul de raportare la mediul înconjurător etc.

Exemplu: tensiunile de ordin politic apărute în Belgia, între regiunile wallonă și flamandă se reflectă uneori și în relațiile interpersonale ale salariaților unei aceleiași organizații, dar provenind din cele două regiuni.

b) Diferențe culturale de la o regiune la alta, *în afara granițelor unei țări.* Putem vorbi astfel despre comportamente balcanice, comportamente occidentale etc.

Exemplu: Cultura balcanică este carcaterizată de ospitalitate, practica bacşişului, a mitei, importanţa acordată familiei, clanului. Despre cultura scandinavă se afirmă îndeosebi că se individualizează prin rigoare, formalism în relaţiile interpersonale.

Cultura profesională

Formaţia profesională, experienţele comune în cadrul aceleiaşi meserii/profesii conduc, în timp, la crearea unei identităţi profesionale, a unei culturi profesionale bazate pe un limbaj comun, pe practici profesionale specifice, pe respectarea anumitor valori, norme, reguli.

Exemplu: Cultura profesională a minerilor este caracterizată de duritate (datorată îndeosebi condiţiilor de muncă dificile), solidaritate etc., în timp ce cultura profesională a economiştilor are la bază rigoarea, importanţa acordată elementelor cantitative etc.

Caracteristicile individuale ale membrilor, în special ale conducătorilor organizaţiei

Fondatorii unei organizaţii instituie un sistem de valori, norme care, în mod firesc, influenţează întreaga evoluţie a acesteia.

Exemplu: Thomas Watson, fondatorul IBM, a construit o cultură bazată pe „ căutarea excelenţei, prin oferirea celor mai bune servicii clienţilor şi prin respectul manifestat faţă de angajaţi"(*apud* Robbins & DeCenzo, 2004, p. 180).

Totodată, stilul de conducere al managerilor, de-a lungul istoriei organizaţiei, generează reacţii şi comportamente specifice ale salariaţilor (stilul autoritar - comportamente de supunere, de neasumare a responsabilităţii; stilul democratic - comportamente participative etc.).

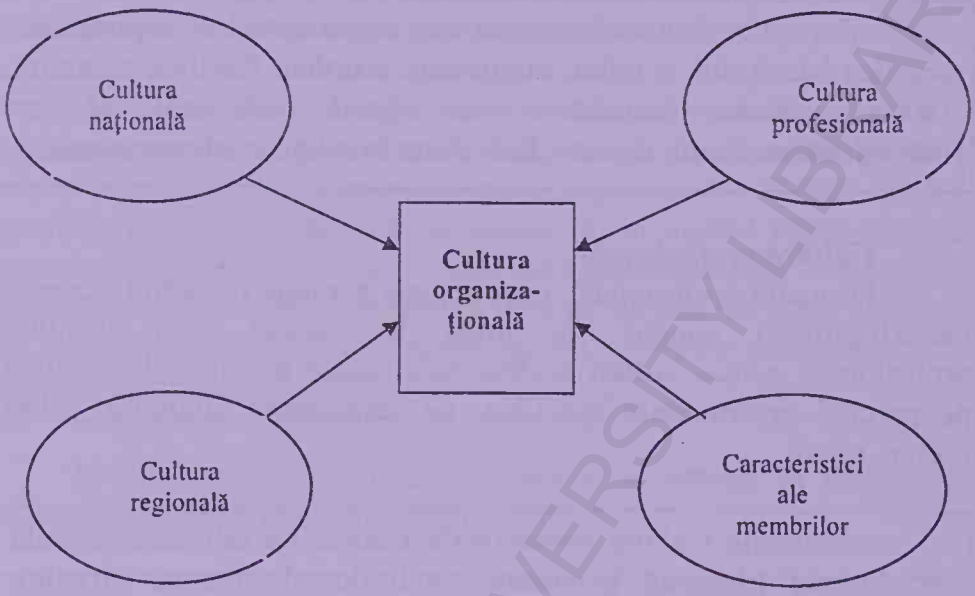


Figura 10.1. *Factori de influență asupra culturii organizaționale*

10.3. Forme de manifestare a culturii organizaționale[1]

Fiind rezultatul unui proces într-o continuă derulare, cultura unei organizații este dificil de „descris"; şi totuşi, datorită faptului că implică valori şi credințe de bază, ea tinde să fie destul de stabilă în timp, în ciuda fluctuației personalului.

Din nevoia de sistematizare, cercetătorii au încercat să identifice şi să grupeze *formele de manifestare* a unei culturi organizaționale.

Astfel, E. Schein (1997) menționează 3 niveluri de manifestare a fenomenului cultural în organizație:

• ***Nivelul 1*** - este format din artefactele vizibile cum ar fi: tehnologii, proceduri, sisteme de comunicare, documente publice, designul spațiilor de lucru etc. Reprezentând un nivel vizibil, aceste elemente par a fi relativ uşor de analizat, dar concluziile sunt înşelătoare; pentru o interpretare corectă a rolului lor este necesară analiza nivelurilor profunde ale culturii organizației.

[1] C. Frățilă, *op. cit.*, pp. 43-50.

Nivelul 2 - este format din valorile promovate de companie - acele elemente care ne ajută să găsim explicații pentru comportamentul organizațional al indivizilor şi al grupurilor de indivizi. Exemple de valori: inovare, orientare către client, orientare către pecuniar, asumarea responsabilității, munca în echipă, individualismul, orientarea către soluții etc.

- *Nivelul 3* - este nivelul prezumțiilor fundamentale şi reflectă nucleul tare al culturii, fiind şi cel mai greu de schimbat. Schein consideră că acest nivel influențează profund modul în care membrii grupului percep, gândesc şi simt - deci el este cel care dă forța unei culturi, definind-o. Deşi greu de identificat, prezumțiile fundamentale se exprimă, de obicei, sub forma unor fraze - cheie de forma: „Angajatul îşi vinde competența, organizația îi plăteşte pe măsură"; „Organizația noastră este locul unde angajatul se poate împlini pe plan profesional"; „Totul pentru client"etc.

T. Zorlențan şi colaboratorii (1998, pp. 149-157) propun o clasificare a formelor de manifestare a culturii organizaționale de la concret la abstract, astfel:

- produse artificiale: fizice, de comportament şi verbale;
- actorii şi eroii;
- perspectivele organizației şi perspectivele individului;
- credințe, valori şi norme de comportament;
- concepții de bază.

Practic, avem de-a face cu o detaliere a formelor de manifestare a culturii, aşa cum au fost ele prezentate de E. Schein, detaliere care este utilă managerilor preocupați de gestionarea personalului, pentru că legăturile cu activitățile specifice MRU sunt mai evidente.

a) Produsele artificiale reprezintă elementele cu care noul venit în organizație intră într-o relație directă; ataşarea atributului de „artificial" acestor componente este motivată de nevoia de a le delimita de produsele, serviciile care formează obiectul de activitate al organizației.

a.1) Produsele fizice artificiale sunt elementele tangibile ale culturii organizației şi cuprind:

- dimensiunea şi arhitectura clădirilor organizației;
- amplasarea şi mobilierul birourilor;

- amenajarea spațiilor deschise;
- facilități pentru crearea confortului: biblioteci, restaurante/ bufete/ cantine, cabinete medicale, săli de sport etc.

Motivul pentru care aceste elemente sunt considerate forme de manifestare a culturii rezidă în faptul că ele sunt folosite ca *simboluri* şi transmit şi consolidează mesaje culturale. De exemplu, birourile spațioase, amenajate cu mobilier pretențios, draperii şi covoare - des întâlnite în organizațiile guvernamentale, bănci, firme faimoase de avocatură etc. - reflectă accentul pus, în aceste organizații, pe prestigiu. O firmă care îşi are sediul într-o clădire cu aspect nonconformist, de avangardă, transmite, celor din afară, mesajul ei: organizația este dispusă să calce barierele tradiționale, angajații ei manifestă curaj şi deschidere față de nou.

Chiar şi numele organizației reprezintă un produs fizic artificial prin care se transmite un mesaj cultural menit să contribuie la conturarea imaginii firmei.

a.2) Produsele artificiale de comportament au la bază *obişnuințele, tradițiile, regulile nescrise* ale organizației şi îmbracă forma *ritualurilor şi ceremoniilor*.

Ritualurile pot fi, la rândul lor, de mai multe tipuri:

• *Ritualurile integratoare* se desfăşoară sub forma unor reuniuni, de obicei festive, în momente deosebite: Crăciunul, Paştele, onomastici, pensionări etc.

Acest tip de ritualuri are un dublu rol:

- oferă personalului momente de destindere;
- încurajează şi consolidează sentimentele de apartenență la grup.

• *Ritualurile de diferențiere* au rolul de a marca diferențele de statut tolerate sau impuse în cadrul organizației. Ele constau în festivități, întâlniri protocolare la care invitațiile de participare sunt adresate doar anumitor membri ai organizației, care ocupă posturi importante sau posturi care au legătură cu obiectul festivității.

• *Ritualurile de marcare a frontierelor organizației* au, ca şi ritualurile integratoare, rol de întărire a anumitor valori culturale promovate de conducere. În cadrul acestor ritualuri, organizația îşi exprimă dezacordul cu privire la atitudinile, comportamentele unor membri ai organizației.

Angajatul descoperă sau se implică în aceste ritualuri în circumstanţe diferite. Astfel, unele îi sunt prezentate în perioada imediat următoare intrării în organizaţie, în cadrul programului de socializare (modul în care poate promova), cu altele ia contact direct la locul de muncă (ritualurile de integrare, cele de marcare a frontierelor organizaţiei).

a.3) Produsele artificiale verbale se referă la limbaje specifice dezvoltate în organizaţie, povestiri şi mituri, legende.

• ***Limbajul.*** În timp, într-o organizaţie, membrii acesteia dezvoltă un limbaj specializat, sau un *jargon*. Limbajul, care cuprinde deseori sloganuri specifice, devine, pentru membrii organizaţiei, încă un mijloc de a-şi afirma identitatea culturală; pentru cei din afara grupului, însă, un astfel de limbaj poate constitui o barieră în comunicare.

• ***Miturile şi poveştile*** au rolul de a transmite, de la o generaţie la alta, fapte, întâmplări memorabile în viaţa organizaţiei. Chiar dacă, în timp, relatările îşi pierd din acurateţe, aceste mituri exprimă şi transmit valori esenţiale ale organizaţiei, evidenţiază calităţile eroilor şi oferă exemple de urmat în situaţii similare sau ambigue.

Martin (*apud* Pânişoară & Pânişoară, 2004, pp. 196-197) opinează că, indiferent de identitatea organizaţiilor, putem identifica şapte categorii de povestiri:

- povestiri despre cum tratează organizaţia persoanele cu status înalt care încalcă normele; acestea descriu întâmplări în care o persoană cu poziţie înaltă ignoră normele şi este confruntată cu un subaltern care încearcă să impună forţa regulii;
- povestiri despre „umanitatea" şefilor: cât sunt de performanţi; dacă au capacitatea să realizeze o egalizare cu statutul celorlalţi membri; dacă au capacitatea de a-şi abroga temporar statutul şi a adopta calităţi „umane";
- povestiri despre cum se poate avansa în carieră;
- povestiri despre concediere, cu menţionarea unor motive şi justificări;
- povestiri despre modul în care organizaţa ajută angajaţii să se mute;
- povestiri despre cum acţionează şefii când angajaţii greşesc: unele în care şeful iartă, altele în care şeful pedepseşte;
- povestiri despre modul în care organizaţia depăşeşte obstacolele: sunt cele mai frecvente şi descriu conflicte la diferite niveluri ierarhice, ca şi modul în care dificultăţile au fost depăşite sau dacă acestea au fost declarate ca fiind insurmontabile.

b) Actorii şi eroii

b.1) Actorii sunt personaje din mediul organizațional, cu roluri mai mult sau mai puțin importante, care reține atenția pentru scurt timp şi se pierd, de obicei, în memoria colectivă a grupului. Influența lor asupra vieții organizației este, prin urmare, slabă.

b.2) Eroii sunt indivizi de excepție care marchează, pozitiv sau negativ, istoria organizației. Ocupând rolurile centrale în mituri, eroii sunt, de obicei:

- fondatorii firmei;
- conducători care au scos organizația din situații critice;
- conducători carismatici care au adus succesul şi au marcat renumele organizației;
- profesioniști de excepție, care au făcut dovada unor competențe ieşite de comun.

Rolul eroilor în organizație este definit de următoarele aspecte:

- personalizează organizația, conferindu-i o anume identitate;
- consolidează sentimentul apartenenței la grup;
- oferă actorilor modele de comportament cu care aceştia încearcă să se identifice.

c) Perspectivele sunt idei şi modalități de acțiune împărtăşite în comun de membrii unei organizații, care îi ajută să acționeze adecvat într-o situație dată.

c.1) Perspectivele organizației se referă la posibilitățile de dezvoltare a firmei, la poziția ei pe piață comparativ cu firmele competitoare. De obicei, perspectivele organizației se regăsesc în strategiile de dezvoltare a acesteia, strategii care pot marca succesul sau eşecul şi, în funcție de aceasta, insuflă încredere sau nesiguranță membrilor ei şi contribuie la formarea imaginii organizației.

c.2) Perspectivele individului se dezvoltă în jurul regulilor privind performanțele, criteriile şi posibilitățile de promovare. Aceste reguli pot fi grupate în trei categorii şi vizează activități specifice ale MRU:

• **Criterii și modalități predominante de selecție a personalului,** care pot fi:

- recomandări ale angajaților firmei;
- selecția, cu prioritate, a membrilor de familie ai persoanelor deja angajate;
- selecția riguroasă, pe bază de concurs, pentru fiecare post;
- selecția personalului, încă din ultimii ani de studii, și urmărirea evoluției acestuia etc.

• **Așteptările organizației referitoare la performanțele angajaților**

Deși pare surprinzător, așteptările privind performanțele angajaților pot fi foarte diverse, în funcție de culturile organizațiilor:

- în organizațiile care pun accent pe ordine, rigoare (organizațiile militare, de exemplu) sunt apreciați indivizii disciplinați, care așteaptă să primească ordine de la superiori și le execută exemplar;
- în organizațiile orientate spre creativitate, inovare sunt apreciați indivizii cu imaginație, spirit de inițiativă;
- organizațiile prestatoare de servicii, orientate spre client, cer de la angajați adaptabilitate la situații specifice, satisfacerea, la cel mai înalt nivel, a cerințelor clienților etc.

• **Metodele de instruire a personalului** exprimă, de asemenea, modul de a fi al organizației. Fie că metodele de instruire sunt clasice (participare la cursuri organizate în interiorul sau în afara companiei), fie că îmbracă forme moderne (*coaching*; echipe de lucru la proiecte comune, amplasate în clădiri aparținând firmei etc.), ele au rolul de a clarifica perspectivele oferite de organizație individului și de a îi transmite sentimentul de siguranță, de apartenență la grup.

d) Credințele, valorile și normele de comportament fac parte din nivelul invizibil al culturii organizației. Deși nu sunt exprimate explicit, ele se articulează într-o *concepție generală* asupra menirii organizației, asupra rolului indivizilor în grup și asupra lumii, în general. Această concepție generală îi ajută pe membrii organizației să înțeleagă și să interpreteze ceea ce se petrece în universul lor comun.

d.1) Credințele se fac simțite prin exprimarea unor propoziții cu caracter de generalitate privind funcționarea adecvată a organizației, cum ar fi: „Compania noastră este ca o familie";

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

„Instituția unde lucrăm este locul de unde ne luăm banii necesari pentru o existență decentă" etc.

d.2) Valorile sunt preferințe sau atitudini colective, promovate de elita de conducere şi transmise membrilor organizației. Exemplu:

- firmele cu culturi conservatoare promovează, drept valori: disciplina, obediența, păstrarea tradițiilor;
- firmele orientate spre nou susțin creativitatea şi inovarea, ca valori esențiale etc.

d.3) Normele sunt reguli specifice de comportament care se aplică tuturor membrilor organizației; ele derivă din credințe şi valori.

Indiferent care ar fi valorile şi normele promovate de conducere, important este ca ele să fie acceptate, împărtăşite de salariați. Diferențele care apar între valorile declarate şi cele împărtăşite de angajați se vor traduce şi în ambiguități în respectarea normelor, în lipsă de coeziune la nivelul grupurilor.

e) Concepțiile de bază exprimă esența culturii şi toate celelalte componente se dezvoltă ca urmare a promovării şi menținerii lor. De aceea, modificarea unei culturi este posibilă numai după schimbarea concepțiilor de bază.

Promovate de către top-managementul firmei, concepțiile de bază sunt mai puțin susceptibile de a fi rediscutate, expuse confruntării.

10.4. Tipuri de culturi organizaționale

Preocupările pentru realizarea unor tipologii de culturi organizaționale au la bază nevoia de a stabili o relație între tipul de cultură şi performanța organizațională. Literatura de specialitate, în special cea anglo-saxonă, abundă în astfel de tipologii, elaborate după diferite criterii şi având la bază studii mai mult sau mai puțin ample. Fără a minimaliza importanța tipologiilor organizaționale, ne vom limita la prezentarea a două dintre ele: tipologia clasică, ce delimitează culturile puternice de cele slabe şi o tipologie rezultată în urma unor cercetări realizate în organizații româneşti, în perioada 2003-2008[1].

[1] Studiile au fost realizate în cadrul unor proiecte de cercetare bilaterale finanțate de Comunitatea Wallonie Bruxelles şi Guvernul României, prin Agenția Națională de Cercetare Ştiințifică.

10.4.1. Culturi organizaționale puternice vs. culturi organizaționale slabe

Variabilele în funcție de care apreciem o cultură organizațională ca fiind slabă sau puternică sunt: coeziunea, consensul și angajamentul individual față de realizarea obiectivelor comune.

> ***Cultura organizațională puternică**: cultura caracterizată de o coeziune mare a membrilor, consensul larg și angajamentul ferm ale acestora pentru realizarea obiectivelor organizaționale.*

Pornind de la definiție, putem ajunge, pe cale rațională, la o concluzie logică: o cultură în care membrii stabilesc un consens larg în privința modului de rezolvare a problemelor cu care se confruntă, manifestă angajament ferm în realizarea obiectivelor organizaționale și există un grad ridicat de coeziune în jurul valorilor comune este o cultură care conduce la performanță.

În realitate însă, relația cultură puternică - performanță înaltă nu este confirmată întotdeauna.

De exemplu, o cultură slabă, dar inovativă, poate genera, în condiții de competiție accentuată pe piață, performanțe mai mari decât o cultură puternică, dar conservatoare, rezistentă la schimbare.

Desigur, o cultură puternică prezintă avantaje care nu pot fi neglijate, cum ar fi capacitatea de gestionare eficace a conflictelor distructive, datorită consensului la care se ajunge relativ rapid, prin împărtășirea valorilor centrale ale organizației. De asemenea, într-o organizație cu o cultură puternică sunt create premisele pentru o coordonare eficace a acțiunilor, dat fiind faptul că valorile, credințele intens împărtășite de membri facilitează o bună comunicare internă.

În același timp, însă, într-un context de schimbare, o cultură puternică manifestă rezistență la schimbare, consensul membrilor, coeziunea lor fac ca trecerea de la valorile vechi la cele noi să se realizeze cu dificultate și într-o perioadă lungă de timp. În situația, foarte frecventă în zilele noastre, a fuzionării unor companii având

culturi puternice, procesul de omogenizare, de creare a unei culturi noi, proprii organizației rezultate în urma fuzionării poate fi lung și, deseori, însoțit de conflicte.

Tabelul 10.1. *Avantaje și limite ale culturilor organizaționale puternice*

Avantaje ale culturilor puternice	Limite ale culturilor puternice
- Coordonare eficace a acțiunilor - Gestionare eficace a conflictelor - Ordine, previzibilitate, coerență a comportamentelor	- Rezistența la schimbare - Ciocniri culturale

10.4.2. Culturi organizaționale românești: tipologia Vanderlinden[1]

Opțiunea noastră în ceea ce privește alegerea, din multele variante existente în literatura de specialitate, a celei de-a doua tipologii, are la bază câteva considerente:

- este adaptată contextului cultural românesc, dat fiind faptul că reprezintă rezultatul unor studii realizate în organizații din România;
- criteriile (denumite axe discriminante) în funcție de care au fost determinate tipurile de cultură au fost identificate ca urmare a unei abordări opuse universalismului și care pornește de la premisa că, în accepțiunea ei generală, cultura este ceea ce conferă sens acțiunilor, percepțiilor membrilor unei comunități; prin urmare, în căutarea sensului, cercetătorul trebuie să devină un insider al comunității studiate, să înțeleagă așteptările, valorile, credințele membrilor comunității respective;
- metodologia cercetării s-a bazat pe o abordare constructivistă și interpretativă, instrumentele utilizate fiind de tip calitativ (interviu și observare directă);
- în metodologia de cercetare a fost introdus un instrument de anliză care, în concepția autorilor, este esențial în studiile care vizează dimensiunea culturală: perspectiva multiplă, adică o confruntare continuă a punctelor de vedere ale mai multor cercetători, cu referințe culturale și conceptuale diferite (Vanderlinden, Frățilă, Dupriez, 2010).

[1] B. Vanderlinden, (2009), *Cultures, management et performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște.

Studiul care a condus la identificarea acestei tipologii a fost realizat în cinci întreprinderi din România, cu obiecte de activitate diferite (producție și servicii) și acționariat diferit (românesc și mixt), unele dintre ele fiind create după 1989, altele având o istorie mai îndelungată, ce datează din perioada comunistă. Desigur, dacă vom compara acest studiu cu cele - consacrate în literatura de specialitate - ale lui Hofstede, Trompenaars etc., el nu respectă un criteriu important în cercetările sociale: cel al reprezentativității. În consecință, el nu poate fi generalizat. Dar abordarea noastră care, așa cum afirmam mai sus, se opune celei universaliste, nu vizează generalizarea unor caracteristici culturale, nu este comparativă, nu face apel la instrumente de tip cantitativ; dimpotrivă, am urmărit studiul vieții organizaționale într-o manieră cât mai apropiată de percepțiile angajaților și am încercat să înțelegem mecanismele care stau la baza acțiunilor lor. Cunoștințele dobândite astfel sunt relevante pentru contextul și situația specifice din care au fost extrase și nu pot face obiectul generalizării.

În studiul nostru, am intenționat să utilizăm, drept instrumente de analiză, modelele lui Quinn și Sonnenfeld (care au constituit, de altfel, un foarte bun punct de plecare). Din ele, am reținut demersul care a stat la baza elaborării lor; esența acestui demers constă în utilizarea unor dimensiuni apreciate ca fiind pertinente pentru a citi cultura organizațională în contextul specific al unei întreprinderi date. Aceste dimensiuni vor constitui ceea ce autorii numesc „axe discriminante" (Vanderlinden, 2009, cap.2)[1].

Logica inițială a fost confruntată cu cea de pe teren, un teren diferit, din punct de vedere cultural, de cel care a condus la construirea modelelor lui Quinn și Sonnenfeld. Astfel, axele discriminante utilizate în modelele lui Quinn și Sonnenfeld au fost definite în limbajul specific acestor autori, pe baza propriilor lor referințe culturale. Încercând să utilizăm acest instrument în studiile realizate în organizațiile din România, am ajuns la concluzia că ele nu corespundeau realității observate. Construirea noului instrument invită la cunoașterea istoriei și a miturilor fondatoare ale țării analizate.

Dimensiunea culturală care definește raporturile dintre oameni, în special axa colectivism/individualism, așa cum este ea definită

[1] Aceste instrumente de analiză sunt prezentate pe larg în B. Vanderlinden, 2009.

pentru cultura națională (Triandis, Hofstede, Trompenaars) și axa individualism/cooperare, pentru cultura organizațională (dimensiuni generice), se declină, în România, diferit. De altfel, studiul Globe realizat în România identifică și distinge colectivismul instituțional de colectivismul în cadrul grupului restrâns[1].

La nivel organizațional, Sonnenfeld înțelege, prin contribuție colectivă, preferința pentru munca în echipă și efortul depus pentru ca echipa să obțină rezultate bune. Contribuția individuală presupune autonomie în executarea activității, inițiativă și asumare de riscuri individuale și o anumită formă de competiție internă care stimulează angajații.

În context românesc, însă, contribuția individuală nu se definește ca o preferință pentru a intra în competiție cu ceilalți sau pentru asumarea responsabilității. Individualismul românesc este de tipul „fiecare pentru sine și, dacă eu nu reușesc, nu-l las nici pe celălalt să obțină rezultatele dorite" (într-o exprimare neacademică, dar sugestivă pentru români: „Să moară și capra vecinului!"). De asemenea, contribuția colectivă nu înseamnă spirit de echipă, ci spirit gregar: când indivizii se simt amenințați, se strâng în jurul unui conducător, precum oile în turmă, ca să fie protejate de cioban. Principlalele criterii de valorizare a indivizilor/angajaților nu sunt întotdeauna competențele sau aportul individual sau colectiv la realizarea rezultatelor, ci, mai degrabă, loialitatea, supunerea la ordine și apartenența la rețele de relații informale.

În consecință, axele evocate de Sonnenfeld pot fi folosite în analiza culturilor organizaționale, cu condiția ca termenii să fie redefiniți:

- contribuția colectivă nu înseamnă spirit de echipă sau loialitate în sensul de sprijin acordat membrilor echipei, ci spirit gregar;
- contribuția individuală semnifică „fiecare pentru sine": a se descurca pe cont propriu, adaptându-se sistemului, făcând compromisuri, mizând pe rețele informale (de influență) pentru atingerea, cu orice preț, a scopului individual.

[1] Extras din B. Vanderlinden, 2009, pp. 65-68.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

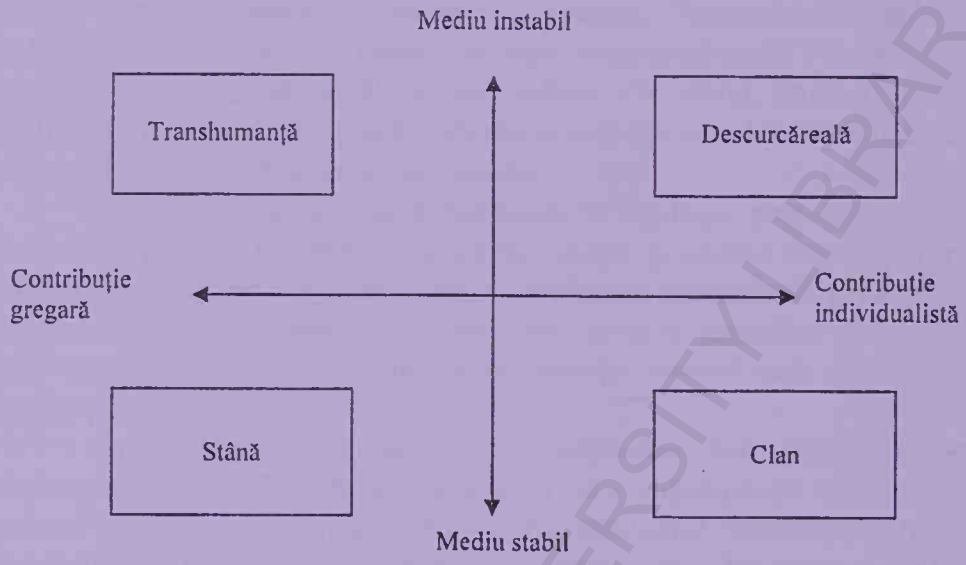


Figura 10.2. *Culturi organizaționale românești*

Principala caracteristică a instrumentelor utilizate - și care constituie, de altfel, particularitatea lor - o reprezintă faptul că au fost construite „pe măsură". În opinia noastră, complexitatea și specificitatea elementelor culturale care trebuie luate în considerare nu permit utilizarea unor instrumente universale, standardizate. Chiar dacă logica ce stă la baza elaborării lor rămâne aceeași, în fapt, instrumentele trebuie reconstruite de fiecare dată, pentru a se adapta situațiilor unice și concrete întâlnite.

10.5. Cultură organizațională și schimbare

Studierea culturii unei organizații, încadrarea ei într-o tipologie nu pot constitui un scop în sine, ci urmăresc identificarea relației între cultură și performanță. Altfel spus, managementul unei organizații este interesat să afle în ce măsură tipul de cultură al organizației respective conduce la realizarea unor niveluri superioare de performanță și dacă sunt necesare schimbări culturale pentru creșterea performanțelor.

În opinia noastră, performanța globală a oricărei organizații - publică sau privată; mică, mijlocie sau mare; națională sau internațională - este rezultatul valorificării tuturor resurselor ei. Cu

alte cuvinte, pentru a realiza performanțele așteptate, organizația trebuie să asigure coerența componentelor sale: strategie, structură, cultură. Între diferitele strategii, tipuri de structură, tipuri de cultură apar corespondențe. În măsura în care aceste corespondențe indică o orientare către obiective comune, putem vorbi despre convergența componentelor. Convergența joacă un rol central în căutarea coerenței componentelor unui sistem organizațional, fiindcă ea antrenează mecanismele de coordonare și jocurile de putere prezente în organizație și active în procesul de creație culturală.

Un model care, în opinia noastră, se dovedește a fi util și pertinent pentru analiza convergenței componentelor organizației îl constituie cel care pune în relație tipurile de configurații organizaționale ale lui Mintzberg cu tipurile de culturi organizaționale, așa cum au fost ele prezentate în modelul Vanderlinden (Vanderlinden, 2009, pp. 69-90).

În acest capitol nu ne-am propus, însă, să prezentăm modelul de convergență organizațională; locul acestuia se află, mai degrabă, într-o lucrare dedicată managementului general al organizației, metodelor și sistemelor de management performante.

Ne interesează, însă, să căutăm un răspuns la întrebările: *Poate fi schimbată cultura unei organizații? Când se impune schimbarea? Ce modificări antrenează procesul de schimbare a culturii în activitățile MRU?*

Întrebările formulate sunt cu atât mai pertinente în context românesc, cu cât organizațiile din acest spațiu socio-economic sunt confruntate cu o realitate relativ nouă, la scara istoriei naționale: integrarea și funcționarea eficientă într-un sistem al economiei de piață.

Indiferent de forma specifică a schimbărilor prin care trec organizațiile (privatizare, divizare, integrare în companii multinaționale, restructurare), conducerile acestora încearcă să promoveze schimbări ale metodelor și tehnicilor de mangement, de obicei înspre o formă asemănătoare modelelor occidentale, bazate pe: descentralizare, management participativ, flexibilitate ridicată, aplatizarea structurilor ierarhice etc.

Studiile pe care le-am realizat în ultimii ani în organizații din România ne-au condus la concluzia că schimbările produse se încadrează, de cele mai multe ori, în coordonatele *teoriei formelor fără fond.* Altfel spus, schimbările operate se opresc la nivelul

practicilor, fără a avansa în straturile profunde ale culturii organizației, la nivelul valorilor și al credințelor. Nu e de mirare, așadar, că reacțiile firești ale angajaților la inițiativa de schimbare au fost opoziția, rezistența față de modelele participative și proactive importate din Occident și implementate într-o manieră necritică (Dupriez, 2005; Vanderlinden, 2009).

Așa cum afirmam mai sus, sistemul organizație nu poate funcționa eficient dacă subsistemele sale componente nu sunt congruente. Așadar, schimbările produse în strategia unei organizații, în structura acesteia, trebuie să fie susținute de schimbări culturale, la nivelul reprezentărilor colective ale membrilor organizației (Dupriez, Frățilă, 2010).

Schimbarea culturii se produce ca urmare a acțiunii concertate a următorilor factori (*apud* Frățilă, 2004, pp. 360-364):

- ***Procesul de învățare.*** Orice schimbare culturală presupune un proces de asimilare, stocare și aplicare de cunoștințe, competențe, valori și moduri de acțiune. Pentru ca învățarea noilor modele comportamentale să aibă loc, este necesară parcurgerea prealabilă a unui proces de *dezvățare*, de abandonare a modelelor comportamentale tradiționale. Procesului de învățare i se asociază stări de anxietate, iar învățarea este însoțită de rezistență din partea celor implicați. Prin urmare, cele două procese trebuie susținute de un efort de explicare a necesității adoptării noilor modele comportamentale, a obiectivelor schimbării, a avantajelor așteptate și a riscurilor probabile. Simpla impunere a unor modele comportamentale nu are decât efecte de suprafață.

- ***Natura situațională a schimbării culturale.*** Așa cum menționam mai sus, schimbarea culturii devine o necesitate atunci când avem de-a face cu o schimbare care afectează obiectivele, structura, tehnologia și participanții la viața organizațională. Uneori, însă, elementul declanșator al procesului de schimbare îl constituie chiar cultura organizației, percepută de conducere ca fiind (devenind) o componentă disfuncțională a sistemului social numit organizație. Așadar, în ce situație trebuie inițiată schimbarea culturii organizaționale? M. Vlăsceanu (2003, pp. 275-280) identifică patru astfel de situații:

- când au loc schimbări instituționale radicale în politică și economie, de exemplu în drepturile de proprietate (situația organizațiilor românești aflate în tranziție spre economia de piață);

- când anumite elemente culturale au devenit profund disfuncționale, menținerea lor riscând să blocheze dezvoltarea organizației;
- odată cu fuzionarea a două sau mai multe organizații, pentru compatibilitatea lor culturală;
- când se produc schimbări culturale în organizațiile aflate într-o rețea de relații, schimbări ce solicită modificări adecvate în organizația care a consacrat modelele culturale tradiționale.

- ***Modul de planificare și de evoluție culturală.*** Schimbarea este un *proces* care presupune parcurgerea mai multor etape:

1. *Identificarea și specificarea problemei.* Nu orice problemă cu care se confruntă organizația are ca sursă modele culturale neadecvate funcționării organizației. Prin urmare, trebuie identificată problema, dar și cauza ei și dacă aceasta își are originea în cultura organizațională.

2. *Crearea unei „stări de criză".*

Problema și sursele ei posibile sunt prezentate membrilor organizației într-o manieră amenințătoare, menită să creeze o stare de disconfort psihologic care să motiveze inițierea de acțiuni de dezvățare-învățare.

3. *Inițierea proceselor de învățare-dezvățare.*

Este necesară definirea clară a noilor modele comportamentale și delimitarea lor de cele tradiționale, considerate indezirabile. Dezvățarea, abandonarea modelelor vechi se realizează cu dificultate, fiecare individ dezvoltând mecanisme defensive sau protective. Este indicat ca procesul de dezvățare să se focalizeze nu asupra fiecărui individ, ci în cadrul grupului de apartenență, mizând pe *dinamica schimbării grupului.*

Procesul de învățare a noilor modele culturale trebuie să se desfășoare sub coordonarea unui *grup inițiator de inovație culturală* care are drept atribuții:

- înregistrarea schimbărilor și a abaterilor;
- aplicarea unor tehnici de evaluare;
- premierea succeselor;
- exemplificarea modelelor noi și eficiente;
- încurajarea permanentă;
- intervenția unor actori de succes în procesele de schimbare;
- organizarea de discuții având drept scop împărtășirea experiențelor trăite.

4. *Interiorizarea normelor, valorilor, modelelor comportamentale*

Treptat, prin confruntarea cu situații concrete, noile modele devin parte integrantă a concepției despre sine și a identității culturale a grupului de apartenență.

5. *Modelele culturale sunt trăite ca atare*

Interiorizarea modelelor a devenit atât de profundă, încât membrii organizației nu le mai conștientizează, ele sunt de la sine înțelese, trăite.

- ***Organizarea însăși ca structură și funcționare.*** Schimbarea culturală planificată este un proces care presupune implicarea conștientă a fiecărui membru și a grupurilor de indivizi din organizație. Ea trebuie însă inițiată și coordonată de către managementul strategic. Pentru ca procesul de schimbare să aibă rezultatele așteptate, sunt necesare:

- alocarea resurselor care să susțină derularea procesului;
- stabilirea unei echipe însărcinate cu coordonarea schimbării;
- monitorizarea procesului și adoptarea unor decizii de corecție, atunci când este necesar;
- recompensarea celor care obțin rezultate deosebite;
- orientarea către performanțe.

10.6. Importanța culturii organizaționale în MRU

Așa cum a reieșit din observațiile formulate pe parcursul acestui capitol, cultura organizațională influențează hotărâtor totalitatea activităților specifice MRU. Practic, obiceiurile, pattern-urile comportamentale manifestate în activitatea de recrutare și selecție, în evaluarea performanțelor, în motivarea și recompensarea angajaților, în promovarea acestora sunt elemente componente ale culturii organizației, expresii ale valorilor împărtășite de membri.

Importanța culturii organizaționale în MRU, în îmbunătățirea performanțelor organizației rezidă în înseși caracteristicile ei (Pânișoară & Pânișoară, 2004, pp. 192):

- definește granițele organizației, diferențiind-o de alte organizații din mediul de funcționare;
- conferă angajaților simțul identității și al solidarității;
- crește stabilitatea angajaților pe posturile lor, prin însușirea valorilor organizației;

- ajută la direcționarea comportamentelor individului în organizație;
- rezolvă contradicții și paradoxuri, răspunde întrebărilor angajatului cu privire la „ce e bine/ rău?" să fie făcut în organizație;
- structurează comportamente, atitudini, dezvoltând sistemul de norme și asigurând aplicabilitatea acestora.

De aici rezultă și necesitatea și importanța proceselor de recrutare și integrare socială a noilor angajați. Din nevoia de consolidare a culturii organizației, pe posturile vacante trebuie selectați acei candidați ale căror valori nu intră în contradicție cu valorile organizației. Iar rolul socializării este de a-l orienta pe noul venit în universul în care a intrat, de a-l ajuta să identifice compatibilitatea între sistemul de valori personale și sistemul de valori organizaționale, să le internalizeze pe acestea din urmă, astfel încât să devină expresie a culturii organizației.

Schimbările inițiate la nivelul practicilor organizaționale de planificare, recrutare, recompensare, implicare, management al carierei nu au substanță, nu sunt susținute fără modificări ale valorilor, mai întâi promovate de conducere, comunicate angajaților și apoi susținute de către aceștia.

Noțiuni cheie

- *cultură organizațională;*
- *cultură națională;*
- *artefacte;*
- *valori;*
- *prezumții fundamentale;*
- *culturi puternice/slabe;*
- *cultură de tip „clan";*
- *cultură de tip „descurcăreală";*
- *cultură de tip „stână";*
- *cultură de tip „transhumanță";*
- *performanță;*
- *schimbare.*

BCU IAȘI - CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Reflectați asupra unor vizite făcute în două regiuni diferite din România/din Europa. Ce *specificități culturale* ați observat în comportamentele oamenilor provenind din cele două regiuni? Ce implicații credeți că vor avea acestea asupra relațiilor lor la locul de muncă?
2. Reflectați asupra unei vizite pe care ați făcut-o, recent, într-o organizație. Descrieți *artefactele fizice* observate. Care credeți că este simbolistica acestora?
3. Care sunt *valorile* împărtășite de membrii grupului dvs de prieteni? Cum se reflectă acestea în *comportamente*?
4. Comentați afirmația: *Activitățile de recrutare și selecție, de evaluare a performanțelor dintr-o organizație sunt expresia culturii acelei organizații.*
5. Comentați afirmația*: Schimbările practicilor dintr-o organizație trebuie să fie însoțite de schimbarea valorilor împărtășite de membrii acelei organizații.*

Pentru a afla mai mult...

Bigas, A., (2001), „Cultura organizațională - un model de identificare și analiză nivelară", în *Revista de psihologie organizațională*, vol. 1, nr.1, Editura Polirom, Iași, pp. 67-68.

Constantin, T., (2008), „Analiza climatului organizațional", in E. Avram, C. Cooper, *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Ed. Polirom, Iași, pp. 170 - 196.

Denison, D.R., (1996), „What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigme wars", in *Academy of Management Review*, 21, pp. 619-654.

Dupriez, P, (coord.), (2005), *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles,* Ed. L'Harmattan, Paris.

Dupriez, P., Frățilă, C., (2010), „ Représentations collectives et pratiques sociales, interface entre culture et comportements en entreprise. Questionnement et application dans une entreprise roumaine", in *Revue Economique et Sociale*, septembre 2010, pp. 85-101.

Frățilă, C., (2004), *Comportament organizațional*, Ed. EFES, Cluj-Napoca, pp. 41-68.

Pitariu, H., Budean, A., (2007), *Cultura organizațională: modele și metode de intervenție*, ASCR, Cluj-Napoca.

Schein, E., (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publ., San Francisco.

Schneider, B., (ed.), (1990), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.

Vanderlinden, B., (coord.) (2009), *Cultures, management et performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște.

Vanderlinden, B., Frățilă, C., Dupriez, P., (2010), „ Perspectiva multiplă în auditul cultural/ Regards croisés ou la voie royale de l'audit culturel", in *Management intercultural*, nr. 21/2010, Iași, pp. 34-53.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Succesul este relizarea progresivă
a unui scop predeterminat".
J.C. Maxwell

CAPITOLUL 11
MANAGEMENTUL CARIERELOR

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- *să definiți noțiunea de carieră profesională;*
- *să deosebiți planul individual de carieră de sistemul de management al carierelor;*
- *să prezentați rolul diferiților actori organizaționali în gestionarea carierelor;*
- *să prezentați diferite modele de management al carierelor;*
- *să argumentați importanța și rolul managementului carierelor în ansamblul activităților MRU.*

11.1. Delimitări conceptuale

Activitatea de gestionare a carierelor în interiorul organizației se află la intersecția tuturor celorlalte activități specifice MRU, ale căror variabile le integrează: recrutare şi selecție, integrare, instruire, evaluarea performanțelor, motivare, consolidarea culturii organizațioanle, comunicare.

Înțelegerea rolului managementului carierelor în realizarea obiectivelor organizaționale în condiții de eficiență este condiționată de delimitarea şi înțelegerea termenilor utilizați în aria sa de interes.

Termenul-cheie al întregii abordări, „carieră", suscită semne de întrebare. Astfel, în accepțiunea tradițională, noțiunea de carieră este asociată unei evoluții pe verticală a unui angajat, însemnând o succesiune de posturi situate în poziții din ce în ce mai înalte în ierarhia organizațională. Într-o abordarea modernă, însă, termenul de carieră

BCU "ASE" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

desemnează orice evoluție profesională, pe verticală sau pe orizontală, care conferă individului satisfacția de a dezvolta și a parcurge etape succesive ale unui proiect personal în sfera profesională.

Un alt aspect controversat este legat de nevoia de a face distincția între „cariera internă" și „cariera externă" (Johns, 1998, p. 560). Astfel, cariera externă este definită ca o succesiune obiectivă de poziții ale unei persoane, în timp ce cariera internă vizează interpretarea pe care individul o dă evoluției sale profesionale.

M. Zlate (2004, pp. 351-352) opinează că cea mai adecvată diferențiere este cea dintre „cariera obiectivă" și „cariera subiectivă". Potrivit autorului, cariera obiectivă este o succesiune a pozițiilor ocupate de individ de-a lungul vieții profesionale, iar cariera subiectivă reflectă percepția individului asupra pozițiilor parcurse, semnificația pe care acesta le-o acordă. Sintetizând, M. Zlate formulează următoarea definiție a carierei care, și în opinia noastră, exprimă într-o manieră cuprinzătoare conținutul noțiunii:

> ***Carieră**: succesiune de profesiuni, îndeletniciri, poziții, activități, experiențe și roluri parcurse/practicate de individ de-a lungul vieții sale profesionale, concomitent cu interpretarea lor subiectivă, soldată cu traiectorii distincte profesionale.*

Orientarea și dezvoltarea unei cariere nu se produc de la sine, ci necesită intervenții pentru obținerea lor.

Unele organizații aleg să se implice direct în dezvoltarea carierelor angajaților lor, altele consideră că fiecare salariat trebuie să se descurce singur în planificarea și desfășurarea carierei sale. Din păcate, multe dintre organizațiile românești sunt adeptele acestei ultime abordări.

Organizațiile care optează pentru implicarea activă în dezvoltarea carierelor angajaților trebuie să elaboreze un sistem coerent de metode de consiliere, susținere etc. și să desfășoare activități orientate spre o gestionare, la nivel organizațional, a carierelor profesionale.

Sistemul de management al carierelor: *ansamblul de activități, proceduri, metode prin care sunt planificate mobilitățile interne ale forței de muncă, în scopul păstrării angajaților cu potențial de dezvoltare și al acoperirii nevoilor viitoare de competențe ale organizației.*

Așa cum reiese din definițiile prezentate, atunci când analizăm carierele profesionale, trebuie să avem în vedere două componente, două perspective: perspectiva individuală și cea organizațională. În mod firesc, fiecare individ ar trebui să fie interesat de evoluția sa profesională și, în acest sens, ar trebui să prevadă obiectivele, etapele acestui parcurs, ca și mijloacele prin care își poate atinge obiectivele. Organizația, la rîndul ei, nu poate sta indiferentă la nevoile de dezvoltare profesională ale angajaților, din cel puțin două motive: susținând demersurile profesionale ale angajaților își asigură ocuparea posturilor vacante prin recrutare internă și, în același timp, contribuie la motivarea salariaților.

Interesele celor două componente, individuală și organizațională, se reunesc în planul de carieră al salariatului.

Planul individual de carieră: *descrierea formală a etapelor prevăzute a fi parcurse de către un individ pentru atingerea obiectivelor sale de dezvoltare profesională.*

La scara organizației, planurile de carieră, elaborate de salariați cu sprijinul și consilierea persoanelor desemnate din cadrul organizației, se articulează în cadrul sistemului de mangement al carierelor.

11.2. Rolul actorilor organizaționali în managementul carierelor

Intersectarea intereselor individuale cu cele organizațioanle în gestionarea eficace a carierelor conduce la necesitatea implicării a trei categorii de actori organizaționali în managementul carierei: salariatul însuși, departamentul de RU, prin consultantul de specialitate, și managerii organizației.

Implicarea salariatului în elaborarea şi implementarea unui plan individual de carieră este evidentă: este interesul angajatului să îşi formalizeze obiectivele şi etapele evoluţiei sale profesionale, astfel încât să fie satisfăcut de parcursul său profesional, cu implicaţii în viaţa personală. Dacă în elaborarea şi concretizarea acestui plan este susţinut de către organizaţie, aceasta îi va conferi un plus de securitate, îi va satisface nevoia de stimă şi recunoaştere socială şi profesională, sentimentul de apartenenţă la cultura organizaţiei.

Superiorul ierarhic al angajatului joacă, de asemenea, un rol important în managementul carierei. Acest rol se declină pe două componente majore: acordarea sprijinului în identificarea potenţialului de dezvoltare al subordonatului şi în elaborarea planului de carieră, pe de o parte, şi susţinerea pe parcursul implementării acestui plan, pe de altă parte.

Primele informaţii cu privire la potenţialul de dezvoltare al unui angajat pot fi obţinute încă din procesul de recrutare şi selecţie, dar cele mai relevante informaţii de acest tip reies din activitatea de evaluare a performanţelor, activitate în care superioarul ierarhic joacă un rol esenţial. Astfel, interviul care succede procesului propriu-zis de evaluare a performanţelor este o ocazie pentru manager de a sublinia atuurile şi limitele subordonatului său, de a face recomandări cu privire la potenţialul lui de dezvoltare. De asemenea, monitorizarea pe care trebuie să o realizeze, pe tot parcursul desfăşurării activităţii colaboratorilor, oferă managerului puncte de reper pentru creionarea unor sugestii în ceea ce priveşte evoluţia lor viitoare.

A. Bernard (1997, pp. 161-164) recomandă ca activităţile managerilor în această sferă de preocupări să fie ghidate de patru principii/atitudini, care pot fi sintetizate în patru verbe: a asculta, a identifica (competenţele şi potenţialul), a anticipa şi a inova.

A asculta semnifică a avea o atitudine de deschidere faţă de colaboratori, pentru a înţelege realitatea raporturilor umane în organizaţie, dincolo de discursuri şi imagini fabricate. Managerul trebuie să depăşească rolul său tradiţional, definit de imperativele de control, apreciere şi sancţionare şi să devină un consilier al subordonaţilor săi, trecând de la o abordare exclusiv evaluativă, la una bazată pe înţelegerea nevoilor de dezvoltare ale salariaţilor.

Identificarea competențelor și a potențialului de dezvoltare presupune o monitorizare atentă a *tuturor* subordonaților, cu scopul de a sesiza atuurile acestora, oportunitățile lor intrinseci de dezvoltare, pentru a le pune de acord cu oportunitățile oferite de organizație. Cu alte cuvinte, rolul superiorului ierarhic este de a depăși tendința frecventă de a-i pune în valoare exclusiv/preponderent pe angajații valoroși, cu potențial mare de dezvoltare și de a încerca să identifice, în fiecare angajat, atât competențele, cât și aspirațiile sale profesionale care pot fi valorizate în context organizațional.

*A **anticipa*** presupune a avea în vedere măsuri menite să dezvolte flexibilitatea, să încurajeze polivalența și mobilitatea internă sau externă a salariaților. Această atitudine anticipativă este necesară, datorită mediului în care funcționează organizațiile, caracterizat de incertitudine, de schimbări frecvente, de evoluții rapide. În acest context, salariații trebuie ajutați să elaboreze mai multe variante ale planurilor lor de carieră, adaptate mai multor scenarii de evoluție a organizației.

Inovarea înseamnă ieșirea din schema clasică a planurilor de carieră, care vizează îndeosebi mobilitatea pe verticală. În contextul actual, se înregistrează tendința de reducere a nivelurilor ierarhice, de aplatizare a structurilor organizaționale. Or, în aceste condiții, care reduc posibilitățile de promovare în poziții superioare, managerii trebuie să aibă în vedere soluții alternative pentru evoluția profesională a salariaților: îmbogățirea posturilor cu sarcini noi, incitante, rotația pe posturi pot suplini lipsa perspectivei de mobilitate verticală.

Departamentul de RU, prin consultanții de profil, joacă, de asemenea, un rol important în gestionarea carierelor în organizație. Acest rol se definește pe următoarele coordonate:

- culegerea informațiilor cu privire la posturi și salariați;
- sintetizarea acestor informații în instrumente ca, de exemplu, tablourile de bord, și punerea lor la dispoziția managerilor interesați;
- implementarea și monitorizarea acțiunilor ce vizează dezvoltarea carierelor;
- verificarea coerenței politicii de gestionare a carierelor la nivelul organizației.

Avantajul consultantului din departamentul de RU şi valoarea lui adăugată în managementul carierelor rezidă în posibilitatea pe care acesta o are de a identifica oportunităţile de mobilitate interdepartamentală. Având o viziune şi informaţii de la nivelul întregii organizaţii, el poate găsi soluţii de dezvoltare profesională care exced „graniţele" departamentului căruia îi aparţin, în prezent, salariatul în cauză şi superiorul său ierarhic. Altfel spus, prin departamentul de RU se pot pune de acord nevoile de dezvoltare profesională individuale cu nevoile, prezente şi viitoare, de ocupare a posturilor la nivel organizaţional.

În mod firesc, comunicarea, colaborarea între cei trei actori organizaţionali - salariatul, managerii şi departamentul de RU - constituie un factor important în asigurarea eficienţei activităţilor de gestionare a carierelor. Neparticiparea oricăreia dintre cele trei verigi le lipseşte pe celelalte de informaţii utile şi de un aport important în elaborarea şi implementarea planurilor de carieră.

În organizaţiile care folosesc practica mentoring-ului, noii angajaţi beneficiază şi de sprijinul mentorului în definirea parcursului profesional. Sfaturile pe care acesta le dă salariatului pot deveni repere deosebit de utile în creionarea planului de carieră. În plus, spre deosebire de manager, care trebuie să aibă în vedere planurile de carieră ale tuturor subordonaţilor, mentorul are o abordare mai personalizată în ceea ce priveşte sprijinul acordat discipolului său.

Specialiştii în domeniu atrag atenţia şi asupra nevoii de *abordare diferenţiată a managementului carierelor*, în funcţie de categoria de angajaţi vizată (Bernard, 1997, pp. 160-161).

Astfel, tinerii angajaţi, în special cei care se află la începutul vieţii profesionale, au mai mult decât ceilalţi angajaţi, nevoie de îndrumare şi orientare, pentru identificarea potenţialului lor, dincolo de competenţele manifestate în exercitarea atribuţiilor postului actual.

Specialiştii din departamentele de cercetare-dezvoltare pot face, de asemenea, obiectul unei abordări diferite în gestionarea carierelor. Pentru aceştia, adeseori, trebuie identificate soluţii bazate pe creşteri de salarii şi de statut în cadrul profesiei, mai degrabă decât perspectiva de a ocupa posturi de conducere.

Un caz particular îl reprezintă şi managerii internaționali, care se află deseori în situația de a abandona un plan de carieră în organizația-mamă, pentru a pleca într-o filială a acesteia. Cu cât perioada de activitate ca expatriat este mai mare, cu atât mai dificilă este revenirea la planul de carieră inițial şi se impune reorientarea acestuia.

De altfel, pentru orice salariat, planul de carieră trebuie proiectat pe principiul flexibilității, al adaptării la modificările intervenite, pe de o parte, în contextul organizațional, pe de altă parte, în viața personală.

11.3. Modele şi teorii în managementul carierelor

Preocupările pentru alegerea şi orientarea carierelor au condus la realizarea de studii în domeniu şi apariția unor teorii şi modele care pot constitui puncte de reper pentru toți actorii implicați în managementul carierelor. Am ales să prezentăm, pentru notorietatea lor, două modele: teoria personalității vocaționale a lui Holland şi modelul lui Schein.

11.3.1. Teoria personalității vocaționale

J.L. Holland (1973) elaborează o teorie care ia în considerare factorii care influențează alegerea carierei şi se bazează pe conceptul de congruență, de adaptare a individului la mediul ocupațional. Potrivit teoriei, orice persoană caută un mediu profesional care să îi permită să îşi utilizeze competențele, să îşi exprime atitudinile, să exerseze rolurile care i se par a fi potrivite. J.L. Holland identifică şase tipuri de personalități, cărora le corespund aspirații specifice ce pot fi realizate într-un anumit tip de mediu ocupațional. Cu alte cuvinte, teoria pune în relație tipurile de personalități vocaționale cu tipurile de medii ocupaționale.

Tipul convențional de personalitate prezintă următoarele caracteristici:

- discret, ordonat, practic şi, de obicei, eficient;
- manifestă preferință pentru date concrete, cifre;
- îşi fixează obiective precise şi nu tolerează situațiile caracterizate de ambiguitate;
- inflexibil, lipsit de imaginație;

- valorizează securitatea şi dependența.

Individul convențional este congruent cu un mediu ocupațional caracterizat de:

- activități repetitive, care au la bază proceduri clare;
- activități care implică sistematizări de date şi necesită competențe numerice şi abilități în utilizarea echipamentelor de birou.

Acest tip de mediu poate fi întâlnit în administrație, în bănci, în departamente financiar-contabile din diferite organizații.

Tipul artistic de personalitate se situează la polul opus față de tipul convențional şi se caracterizează prin:

- imaginativ, intuitiv, impulsiv, introspectiv;
- sensibilitate, emotivitate, flexibilitate;
- este dezorganizat, lipsit de spirit practic;
- îi displac regulile.

Acest tip de personalitate este congruent cu un mediu ocupațional caracterizat de:

- activități care să permită expresivitatea artistică, folosirea intuițiilor, emoțiilor;
- activități creative: muzicale, literare, dramatice.

Tipul realist de personalitate are următoarele caracteristici:

- stabil emoțional, practic, conformist, lipsit de intuiție;
- manifestă preferință pentru problemele concrete, pentru activitățile care presupun mai degrabă forță fizică şi îndemânare, decât abilități intelectuale;
- se raportează obiectiv la mediu, dar nu are deprinderi verbale şi de relaționare.

Mediul ocupațional la care se adaptează uşor acest tip de personalitate se caractaerizează prin:

- activități manuale, concrete, exercitate asupra unor obiecte materiale;
- activități ce implică îndemânare, aptitudini tehnice, dexterități;
- activități artizanale, meşteşugăreşti.

Tipul social de personalitate este opusul tipului realist şi prezintă caracteristicile:

- sociabil, diplomat, amical, înțelegător, serviabil, idealist şi altruist;

BCU ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE LIBRARY

- abilități de relaționare și manipulare;
- preferință pentru certitudini;
- îi displac activitățile manuale, cele care presupun utilizarea de mașini, unelte de lucru;
- relaționează ușor, este călduros și grijuliu cu ceilalți.

Tipul social de personalitate se adaptează ușor la un mediu ocupațional caracterizat prin:

- activități bazate pe transmiterea de informații către ceilalți și manifestarea interesului față de alte persoane, ajutorarea semenilor;
- activități ce presupun interacțiuni sociale frecvente, diverse, dar și uzură emoțională (în învățământ, sănătate, marketing, negocieri).

Tipul întreprinzător de personalitate se caracterizează prin:

- preferință pentru interrelaționare, dar nu pentru a ajuta, ci pentru a conduce în scopul atingerii obiectivelor proprii;
- încrezător în forțele proprii, ambițios, energic și locvace;
- își dorește puterea și recunoașterea socială;
- îi displac activitățile bazate pe gândire abstractă, preferă acțiunea în locul gândirii.

Mediul ocupațional congruent cu tipul întreprinzător de personalitate are următoarele caracteristici:

- activități care implică planificarea, coordonarea, controlarea acțiunilor altor persoane;
- activități bazate pe calitățile de lider ale persoanei.

Tipul investigativ de personalitate este opusul tipului întreprinzător și are trăsăturile:

- complicat, original, independent, dezordonat, lipsit de spirit practic, impulsiv;
- preocupat de abstracțiuni, de probleme ambigue, logice;
- caută adevărul, cauzalitatea și interdependența problemelor;
- introvert, nesociabil, perseverent, critic, prudent.

Mediul ocupațional în care se adaptează cu ușurință acest tip de personalitate este caracterizat de:

- activități bazate pe observare și analiză, cu un grad mare de abstracțiune;
- activități care solicită creativitate, inteligență, nu interacțiune

socială (în cercetare, de exemplu).

În mod firesc, niciun individ nu se regăsește în întregime într-un singur tip de personalitate. Uneori, trăsăturile unui tip de personalitate sunt predominante și, în acest caz, orientarea individului în carieră se poate face cu ușurință, pe baza teoriei lui Holland. De cele mai multe ori, însă, individul este rezultatul combinării mai multor tipuri de personalitate, situație în care orientarea în carieră este mai puțin evidentă. Potrivit lui J.L. Holland, în acest din urmă caz, oamenii sunt influențați mai degrabă de factori situaționali în „alegerea" carierei.

11.3.2. Modelul ancorelor carierei

Modelul lui Schein este construit pe premisa că fiecare individ are scopuri, valori, nevoi, aspirații proprii, în ceea ce privește cariera, și acestea se constituie într-un fel de tipar, de ancoră vocațională. Ancora îl ține fixat pe om de activitatea/profesiunea sa; când își alege o profesiune care nu corespunde ancorei sale vocaționale, individul va renunța, până la urmă, la aceasta și se va orienta către o altă profesie, congruentă cu ancora.

Putem spune, așadar, că ancora carierei se referă la imaginea de sine a omului, la sinele său, așa cum acesta s-a construit pe parcursul practicării profesiei alese.

Ancorele se caracterizează prin (Zlate, 2004, pp. 362-363):

- caracterul lor *dinamic, formativ*: apar de obicei după câțiva ani de practicare a profesiei;
- *stabilitate:* se mențin de-a lungul întregii vieți;
- *putere:* sunt forțe stabilizatoare ale personalității și un vector care ghidează și orientează cariera.

Schein a identificat opt ancore ale carierei[1]: competența funcțională (tehnică), competența managerială, siguranța/ stabilitatea, creativitatea (antreprenorială), autonomia, ancora stilului de viață, provocarea la competiție și servirea unei cauze.

[1] Studiul s-a desfășurat în mai multe etape; a început în anii '60 ai secolului trecut și s-a terminat la sfârșitul anilor 80. Inițial, autorul a identificat cinci ancore (primele cinci din enumerare), după care a mai adăugat trei.

Competența tehnică

Indivizii care au această ancoră preferă activitățile din domeniile tehnice şi funcționale. Sunt interesați de specializare în activitatea desfăşurată, nu de conducere. Specializarea este percepută ca o oportunitate pentru învățare şi pentru dobândirea competențelor necesare lansării în activități independente. Pentru ei, cariera nu înseamnă neapărat mobilitate verticală în ierarhia organizațională, ci mai ales obținerea unor beneficii variate (o asigurare de viață, un program timpuriu de pensionare etc.), o muncă mai interesantă, promovare în ierarhia profesională. Persoanele din această categorie apreciază ocaziile oferite de organizație pentru autodezvoltare, învățare continuă. În ceea ce priveşte recunoaşterea, o preferă pe cea a profesioniştilor, sunt mai puțin impresionați de aprecierea şefilor.

Competența managerială

Ceea ce îi caracterizează îndeosebi pe oamenii care au această ancoră este dorința de a conduce. Specializarea în sine este considerată o capcană, o irosire a energiei care ar putea fi utilizată pentru obținerea unei poziții manageriale înalte. Ocuparea unor asemenea poziții presupune combinarea unor *competențe analitice* (pentru rezolvarea unor probleme ambigue, care au nevoie de soluții integratoare), *interpersonale* (de influențare, de conducere şi control al celor din jur, pentru a-i determina să aibă comportamente orientate spre realizarea scopurilor urmărite) şi *emoționale* (de a lua decizii impopulare, dar cu efecte benefice pe termen lung, de a se mobiliza când apar crize interpersonale sau emoționale).

Persoanele din această categorie vizează recompense mari, bonusuri substanțiale şi imediate, se orientează către echitatea internă (doresc să fie plătite mai bine decât oricine este situat pe o poziție inferioară în organizație). În opinia lor, abilitatea de a obține rezultate bune ar trebui să fie criteriul esențial de promovare, iar bugetele ar trebui să fie stabilite în funcție de mărimea performanțelor.

Siguranța, stabilitatea

Oamenii care au această ancoră valorizează activitățile predictibile, desfăşurate în organizații stabile din punct de vedere financiar şi vor contracte pe termen lung, bine definite, clare. Ei îşi

focalizează atenția mai degrabă pe contextul muncii, decât pe conținutul acesteia. Își doresc cu precădere beneficii modeste, dar sigure, pe termen lung, decât câștiguri imediate mari, dar cu doze ridicate de risc. Sunt conformiști, adoptă ușor valorile și normele organizației, preferă să li se spună ce au de făcut și care sunt procedurile, fiindcă asta. le conferă sentimentul de siguranță. Promovarea și obținerea recunoașterii profesionale, în viziunea acestor persoane, ar trebui să se fundamenteze pe vechime și loialitate.

Creativitatea (antreprenorială)

Valorile centrale pentru indivizii din această categorie sunt creativitatea și spiritul întreprinzător. Ei sunt animați de dorința de a iniția propria afacere care să producă bani și de a face tot timpul ceva nou (produse, servicii). În căutarea noului, autonomia poate fi sacrificată; persoanele cu această ancoră sunt în căutare continuă a noului și nu dezvoltă neapărat abilități manageriale (sau sacrifică posturile manageriale, dacă sunt „ absorbiți" de realizarea unui produs nou). Au motivații intrinseci puternice, doresc să câștige mult nu pentru a domina sau pentru bogăția în sine, ci pentru a demonstra că au reușit. Agreează recunoașterea publică și vizibilitatea personală, își leagă numele de produsele, serviciile, companiile pe care le realizează. Pentru ei, promovarea înseamnă controlul afacerii de care sunt interesați și care le poate aduce recunoaștere.

Autonomia

Pentru reprezentanții acestei categorii, important este să fie autonomi, să nu aibă niciun fel de constrângeri (orare fixe, reguli stabilite de alții, orice norme care le îngrădesc libertatea de mișcare). Spre deosebire de cei cu ancora „stabilitate", oamenii care valorizează independența încearcă să fructifice orice oportunitate care le asigură libertate de mișcare, ceea ce îi conduce spre o mobilitate ridicată. Sunt persoane intuitive, cu ritm propriu de acțiune (în funcție de criteriile pe care și le creează), cu nivel ridicat de încredere în forțele proprii. Sunt interesați de promovările care presupun mai multă independență, preferă plata pe bază de merit, de nivelul performanțelor. Sunt buni conducători ai unor proiecte organizaționale.

Ancora stilului de viață

Această ancoră se bazează pe echilibrarea vieții profesionale cu cea personală. În esență, persoanele din această categorie urmăresc integrarea necesităților familiale cu cele ale carierei. Loialitatea față de organizație este deseori sacrificată pentru posibilități de a integra aspectele profesionale, familiale, personale, într-un tot armonios. Nu agreează detaşările profesionale, dacă asta le afectează viața de familie. Preferă forme de recompensare variate, care să răspundă multiplelor nevoi personale. Nu se centrează pe un anumit tip de promovare, ba chiar sacrifică promovarea, pentru interesele familiale.

Ancora provocării

Valorile dominante în cadrul acestei ancore sunt competiția, provocarea continuă. Reprezentanții acestei categorii sunt cu atât mai motivați, cu cât în calea realizării proiectelor lor apar mai multe obstacole. De aceea, caută activități cu grad mare de risc, variate, solicitante. Pentru ei, munca are sens numai dacă le oferă posibilitatea de a-şi exercita abilitățile competitive şi cariera constituie un şir de poziții, din ce în ce mai dificil de atins.

Nu caută neapărat beneficii financiare: orice formă de recunoaştere a performanțelor realizate şi care le satisface nevoia de autodepăşire este binevenită.

Servirea/dedicarea unei cauze

Oamenii care au această ancoră vocațională îşi construiesc cariera pe activități care presupun sprijinirea semenilor, altruism. Se mulțumesc cu recompense corecte pentru contribuția proprie. Sunt interesați de promovările care aduc libertate de acțiune şi creşterea influenței asupra celor din jur, mai degrabă decât bonusuri financiare. Caută recunoaşterea, atât de la superiori, cât şi de la egali; se simt bine atunci când valorile lor sunt împărtăşite de cei din jur.

Potrivit lui Schein, succesul sau eşecul profesional sunt condiționate de congruența între ancore şi profesiunile alese/activitățile desfăşurate. Dacă ancora se potriveşte cu caracteristicile profesiei/ postului, angajatul este motivat, manifestă încredere în sine şi în organizație, este loial colectivului şi organizației. Dacă între ancoră şi profesie apar discordanțe, angajatul acumulează frustrări, este neliniştit,

nemulţumit, se implică formal în activitate, are performanţe scăzute.

Modelul ancorelor carierelor a suscitat şi discuţii, a fost obiectul unor controverse[1], dar se bucură de notorietate în literatura de specialitate şi în rândul practicienilor, pentru că nu se limitează la nişte consideraţii teoretice, autorul ei a elaborat şi o metodologie de diagnosticare a celor opt ancore. Metodologia are o dublă abordare - cantitativă şi calitativă- şi se bazează pe aplicarea unui chestionar şi realizarea, ulterioară, a unor interviuri. Chestionarul vizează stimularea gândirii cu privire la domeniile de competenţă, motivele şi valenţele persoanei analizate, în timp ce prin interviu se urmăreşte identificarea factorilor ce facilitează, orientează sau constrâng carierele, precum şi raţiunile care se ascund în spatele lor (Vlăsceanu, 2002, pp. 25-31, 95-108).

11.4. Modelul dezvoltării carierelor

D.T. Hall s-a interesat mai puţin de elementele care determină orientarea profesiei, carierei unui individ şi şi-a focalizat atenţia aspura stadiilor care marchează dezvoltarea carierei. În viziunea lui D.T. Hall, cunoaşterea acestor stadii este utilă, deopotrivă, angajatului şi organizaţiei, pentru că, dincolo de aspectele particulare ale fiecărei evoluţii profesionale, actorii organizaţionali trebuie să conştientizeze problemele şi evenimentele specifice diferitelor etape ale carierei, care sunt strâns legate de stadiile vieţii persoanei.

Modelul prezintă cinci faze în evoluţia unei cariere: explorarea pieţei, alegerea profesiei şi organizaţiei, stabilizarea în organizaţie şi avansarea în carieră, evaluarea carierei şi faza de finalizare şi pregătire pentru retragerea din viaţa activă.

Prima etapă este caracterizată de pregătirea individului pentru viaţa activă şi durează de la naştere până în jurul vârstei de 25 de ani. În acest stadiu, persoana acumulează cunoştinţe şi competenţe în cadrul sistemului educaţional şi îşi creează o imagine despre profesia dorită.

Etapa a doua este marcată de alegerea unei organizaţii şi a unui post corespunzător pregătirii realizate în prima etapă. Principalele probleme sunt generate de „ şocul contactului cu realitatea", fiindcă în

[1] M. Vlăsceanu sintetizează aceste semne de întrebare în *Mangementul carierei. Să învăţăm să ne construim o carieră*, Ed. Comunicare.ro, Bucureşti, 2002.

etapa I persoana îşi construieşte o imagine despre post, profesie şi poate avea aşteptări nerealiste care uneori sunt contrazise de realitatea organizațională.

Etapa a treia este reprezentată de perioada de debut al carierei care, în viziunea lui Hall, se împarte în două faze: intrarea individului în viața de adult şi căutarea succesului în postul ocupat. Această etapă este localizată între 25 şi 40 de ani.

În cea de ***a patra etapă***, cariera se află la mijlocul evoluției. Deseori, persoanele (aflate între 40 şi 55 de ani) îşi reevaluează modul de viață şi parcursul profesional şi acest proces de evaluare poate conduce la decizia de a continua cursul ascendent al carierei actuale, de a se menține la nivelul la care a ajuns, sau de a îşi schimba modul de viață şi parcursul profesional. Principalele probleme care pot să apară în această etapă sunt legate de plafonarea carierei şi de constatarea că individul nu mai deține competențele necesare pentru un curs profesional ascendent.

Etapa a cincea marchează sfârşitul carierei; activitatea profesională continuă, dar individul se pregăteşte pentru ieşirea la pensie. Ieşirea la pensie nu înseamnă, automat, părăsirea vieții active, mulți oameni alegând să îşi realizeze acum obiective pentru care nu au avut suficient timp până la acel moment. Deseori, pasiuni identificate în cursul activității profesionale pot deveni preocupări cotidiene în perioada de după pensionare. Problemele care pot să apară în perioada de sfârşit a carierei se referă la scăderea interesului pentru profesia în sine, pentru atingerea unor niveluri ridicate de performanțe profesionale. Este etapa în care rolul de mentor poate fi îndeplinit cu plăcere şi succes de angajații în cauză.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

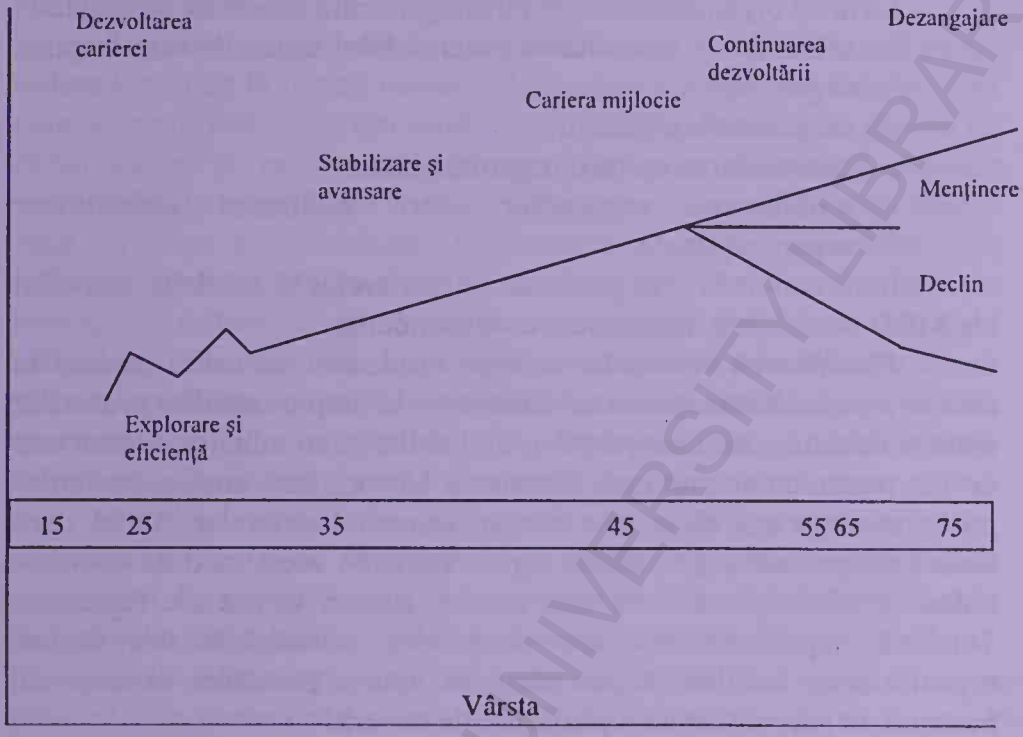


Figura 11.1. *Stadiile dezvoltării carierei (Hall, 1976)*

11.5. Importanţa şi rolul managementului carierelor în ansamblul activităţilor MRU

Aşa cum a reieşit din aspectele prezentate în acest capitol, managementul carierei este un ansamblu de activităţi prin care se urmăreşte concilierea nevoilor individuale cu cele ale organizaţiei.

La nivel individual, gestionarea eficace a carierei permite:

- dezvoltarea competenţelor de care dispune persoana;
- asigurarea, într-un anumit context, a unei stabilităţi profesionale;
- integrarea în organizaţie, consolidarea sentimentului de apartenenţă la aceasta;
- satisfacerea nevoilor de stimă şi recunoaştere (creşterea responsabilităţilor, a puterii, influenţei);
- realizarea profesională, dezvoltarea potenţialului personal.

La nivel organizațional, prin managementul carierelor se asigură:

- utilizarea şi dezvoltarea potențialului uman de care dispune organizația;
- creşterea flexibilității;
- consolidarea culturii organizaționale;
- mobilizarea angajaților către realizarea obiectivelor organizaționale.

Între activitatea de gestionare a carierelor şi celelalte activități ale MRU se stabilesc numeroase corespondențe.

Planificarea resurselor umane furnizează un cadru general în care se inserează managementul carierelor, în timp ce ***analiza posturilor*** ajută la determinarea cunoştințelor, abilităților şi atitudinilor de care este nevoie pentru un anumit curs al carierei. Uneori, însă, analiza posturilor poate restrânge aria de acțiune în managementul carierelor. Astfel, dacă descrierea posturilor este făcută rigid, restrictiv, acest mod de abordare reduce posibilitățile de creionare a unor cursuri variate ale carierelor. Totodată, rapiditatea cu care se produc schimbările tehnologice, organizatorice fac dificilă previzionarea tuturor posturilor în timp util pentru o definire riguroasă a planurilor de carieră.

Recrutarea este, de asemenea, influențată de politica organizațională în materie de gestionare a carierelor. Astfel, multe organizații preferă să ocupe posturile vacante cu personal din interior, pentru care sunt elaborate planuri de carieră în funcție de potențialul de dezvoltare. În cazul unei politici de promovare care favorizează propriii angajați, organizația pune cu prioritate (sau exclusiv) la dispoziția acestora informațiile necesare pentru ocuparea posturilor vacante. În cazul unei politici deschise spre exterior, informațiile la care au acces angajații sunt mai puține/ocultate.

Organizațiile care se implică în elaborarea planurilor de carieră ale angajaților prevăd şi mijloace de dezvoltare a competențelor acestora, prin antrenarea lor în cursuri de ***instruire organizațională.***

Sistemul de motivare şi de remunerare reflectă, de asemenea, politicile de promovare din organizație. Astfel, în cazul unei abordări tradiționale, organizația va folosi promovările ca mijloc de motivare. În situația în care organizația va opta pentru aplatizarea structurii organizaționale, mobilitățile verticale vor fi restrânse şi vor trebui găsite mijloace, programe de remunerare care să incite angajații să

adopte planuri de carieră orientate pe orizontală.

Un management eficace al carierelor se fundamentează pe un sistem bine pus la punct, coerent, de ***evaluare a performanțelor***. Așa cum a reieșit îndeosebi din modelul lui Schein, oamenii au nevoie de recunoaștere și ea depinde de tehnicile prin care sunt evaluate performanțele individuale și de percepția pe care angajații o au despre felul în care sunt evaluați. De asemenea, cursul carierelor este influențat de rezultatul evaluării performanțelor. De exemplu, dacă un manager constată un nivel constant scăzut al performanțelor unui subordonat, el poate lua decizia/propune mutarea persoanei în cauză pe un alt post, mai potrivit potențialului acestuia. Interviul de evaluare a performanțelor constituie, de asemenea, o ocazie pentru discutarea/redefinirea planului de carieră al salariatului evaluat.

Politica organizației în materie de planificare a carierelor reprezintă o formă de manifestare a ***culturii organizaționale***. Există organizații care se preocupă îndeaproape de elaborarea planurilor de carieră ale angajaților și de susținerea acestora în parcursul lor profesional. Alte organizații aleg să nu se implice prea mult în planurile de carieră ale salariaților, lăsându-i pe aceștia să sesizeze oportunitățile pentru valorizarea competențelor lor profesionale.

Noțiuni cheie:

- *carieră;*
- *plan de carieră;*
- *sistem de management al carierelor;*
- *personalități vocaționale;*
- *ancorele carierelor;*
- *stadiile carierei.*

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Explicați rolurile salariatului și managerului în elaborarea și susținerea unui *plan de carieră.*
2. Sunteți managerul unui salariat care prezintă *caracteristicile tipului investigativ de personalitate*. Către ce tip de activități îl orientați?

Argumentați.

3. Sunteți managerul unui subordonat care prezintă *caracteristicile tipului realist de personalitate*. Către ce tip de activități îl orientați? Argumentați.
4. Reflectați asupra valorilor, aspirațiilor, nevoilor personale. Care considerați că este *ancora dvs. în carieră*? Argumentați.
5. Faceți parte din comisia care evaluează candidații pentru un post vacant de management de proiect. Ați intervievat un cadidat care pare a fi o bună achiziție pentru organizație dar care, după primele estimări, deține mai multe ancore de carieră: funcțională/tehnică, autonomie, provocare. Considerați că persoana intervievată este adecvată postului? De ce? Ce soluții propuneți?

Pentru a afla mai mult...

Bernard, A., (1997), „Definir les projets professionnels et orienter les carrières", in Peretti, J.M.(sous la dir.), *Tous DRH. Pratique de Gestion des Ressources Humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Hall, D.T., (1976), *Carrers in Organizations*, Scott, Foresman and Co., Glenview.

Holland, J.L., (1973), *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Schein, E.H., (1990), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, San Diego University Associates.

Vlăsceanu, M., (2002), *Mangementul carierei. Să învățăm să ne construim o carieră*, Ed. Comunicare.ro, București.

Zlate, M., (2004), *Tratat de psihologie organizațională - managerială*, vol. I, Ed Polirom, Iași, pp. 349- 391.

„Stresul este un laborator de studiu care ne învaţă mereu cum să rezolvăm, cu succes, dificultăţile pe care le întâmpinăm în viaţă."
Merrill F. Rabel

CAPITOLUL 12
ASPECTE ALE STRESULUI ÎN ORGANIZAŢIE

Obiectivele învăţării

După studierea acestui capitol, veţi fi capabili:
- *să definiţi stresul ocupaţional;*
- *să prezentaţi diferite abordări ale stresului ocupaţional;*
- *să identificaţi surse şi efecte ale stresului în organizaţie;*
- *să argumentaţi importanţa gestionării stresului.*

12.1. Delimitări conceptuale

Transformările care se produc din ce în ce mai rapid şi frecvent la nivel organizaţional conduc, pe lângă alte efecte, şi la o creştere substanţială a nivelului de stres. „Sunt stresat şi nu mă pot concentra", „M-am îmbolnăvit din cauza stresului", „Nu mai suport nivelul de stres în care lucrez" - sunt formulări pe care le auzim din ce în ce mai des şi noţiunea de stres este situată - justificat sau nu - la baza tot mai multor disfuncţii ale organismului omului contemporan.

Cu toate acestea, părerile cu privire la stres sunt departe de o convergenţă către o definiţie unică sau majoritar acceptată.

Redăm, mai jos, cu titlu de exemplu, două astfel de definiţii:

Stresul: *ansamblul reacţiilor adverse, în plan psihic şi fiziologic, pe care le are o persoană atunci când nu este capabilă să facă faţă solicitărilor la care este supusă. (Cole, 2000, p. 314).*

Stresul*: un răspuns al individului la solicitările unei situaţii în care acesta pune sub semnul îndoielii capacitatea sa de a-i face faţă. (apud Benchemam & Galindo, 2006, p. 86).*

În lucrarea de față, ne interesează noțiunea de stres în mediul organizațional sau *stres ocupațional.*

Potențialele surse de stres la care este supus individul în mediul în care acționează sunt definite ca factori stresori.

Stresori: *factori care acționează asupra individului, inducându-i starea de stres.*

Cel mai simplu model al stresului este cel care are la bază teoria Mediu-Individ-Reacție (figura 12.1). Ideea centrală a modelului este aceea că reacțiile la stres apar atunci când în relația dintre persoană şi mediu se creează un dezechilibru.

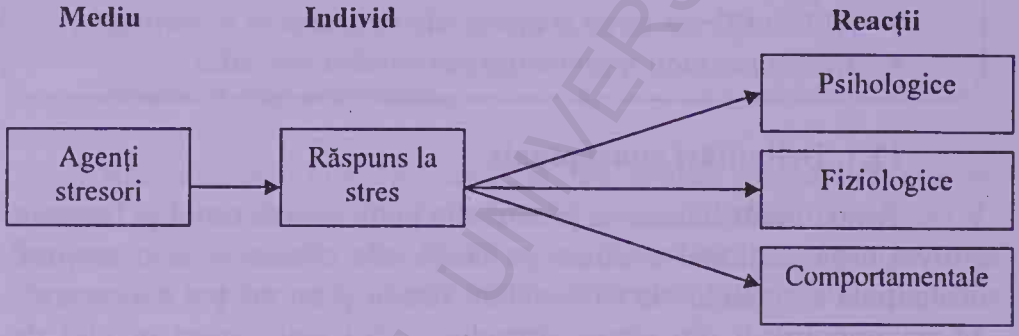


Figura 12.1. *Modelul stresului bazat pe teoria Mediu - Individ - Reacție* (adaptare după Pitariu & Vârgă, 2007, p. 240)

Dezechilibrul dintre particularitățile persoanei (aptitudini, abilități, caracteristici de personalitate etc.) şi mediu (condiții de muncă, cerințe ale superiorului ierarhic etc.) poate conduce la nerealizarea obiectivelor personale, a cerințelor muncii, ceea ce generează o situație stresantă si, implicit, reacții individuale.

12.2. Abordări ale stresului ocupațional. Paradigma interacțională, paradigma tranzacțională

Interesul manifestat de entitățile economice față de stres şi efectele acestuia asupra performanțelor la locul de muncă a condus la efectuarea a numeroase studii de-a lungul timpului. Aceste studii au vizat aspecte diverse ale stresului ocupațional, cum ar fi:

- cauzele stresului ocupațional/ factorii stresori;

- efectele stresului asupra satisfacţiei şi performanţelor în muncă;
- metode de gestionare a stresului ocupaţional;
- efectele stresului asupra stării de sănătate a angajaţilor;
- relaţia dintre factorii de stres şi starea de sănătate a angajaţilor;
- relaţia dintre personalitate şi stres (percepţia stresului) etc.;

Cercetările realizate şi rezultatele obţinute pot fi încadrate, dincolo de diversitatea lor, în două abordări majore: abordarea interacţională şi abordarea tranzacţională.

Abordarea interacţională

Paradigma interacţională se centrează pe interacţiunea/ corelaţia între stimul şi răspuns; descrisă ca „structurală" şi „cantitativă" (Pitariu & Vîrgă, 2007), această abordare este, în esenţă, una statică, de tip cauză-efect şi pune în evidenţă ecartul dintre situaţie şi individ. Acest decalaj, aflat la originea stresului, rezultă dintr-un dezechilibru între exigenţele condiţiilor de muncă şi caracteristicile individului.

Fenomenul stresului ocupaţional în abordarea interacţională este definit ca o relaţie, o interacţiune între individ, mediu şi context. Teoria adecvării individului la mediu, aflată la baza acestei abordări, postulează faptul că stresul apare atunci când avem de-a face cu un decalaj, o inadecvare a caracteristicilor individuale ale angajatului la cerinţele mediului de lucru. Rolul central în această interacţiune aparţine individului, căci se porneşte de la premisa că aceleaşi condiţii de muncă pot avea efecte diferite asupra unor indivizi diferiţi (în funcţie de pregătirea lor profesională, de trăsăturile de personalitate etc.) Totuşi, ambii termeni ai relaţiei pot face obiectul unei intervenţii în scopul adecvării; astfel, caracteristicile de mediu, situaţionale pot fi îmbunătăţite, adecvate cerinţelor angajaţilor prin intervenţii de tip ergonomic, în timp ce caracteristicile individuale fac obiectul analizei cu ocazia recrutării şi selecţiei personalului.

Una dintre cele mai cunoscute teorii care se încadrează în abordarea interacţională este teoria cerinţe-control-suport (Demand-Control-Support Model) a lui R.A. Karasek şi R. Theorell (1990).

Modelul D-C-S al lui Karasek şi Theorell este un model multidimensional care analizează relaţia dintre individ şi mediu, atenţia fiind focalizată asupra modului în care această interacţiune generează stres ocupaţional. Factorii care influenţează percepţia angajatului asupra mediului de lucru - şi care constituie dimensiunile

modelului - sunt: cerințele organizaționale (demand), controlul și suportul social de care beneficiază angajatul.

Cerințele organizaționale constituie, de fapt, responsabilitățile care îi revin angajatului în organizație.

Controlul, în viziunea autorilor, reprezintă gradul de autonomie pe care îl are angajatul în stabilirea obiectivelor și în alegerea căilor de atingere a acestora.

Suportul (de fapt, percepția asupra suportului) se referă la nivelul și tipul de susținere de care beneficiază angajatul din partea managerului său. Interacțiunea dintre cele trei dimensiuni poate conduce la situații mai mult sau mai puțin stresante, în funcție de persoană. Astfel, dacă o combinație de genul: nivel înalt al cerințelor, control scăzut, suport social scăzut - poate fi considerată, în general, ca fiind generatoare de stres, în realitate depinde de fiecare individ dacă situația cu care se confruntă este percepută ca stresantă sau nu. Există persoane care, de exemplu, preferă să nu aibă un grad ridicat de autonomie, pentru că acesta este resimțit ca o povară și, în consecință, devine factor de stres.

Așadar, formula care poate conduce la succes, la performanțe superioare, trebuie să se sprijine pe interacțiunea dintre nevoile organizaționale specifice ale individului (responsabilități, control, suport), și condițiile oferite de organizație.

Limitele abordării interacționale. Deși prezintă avantajul luării în considerare a exigențelor postului, a constrângerilor mediului de muncă, abordarea interacțională nu reușește să explice ***cum*** ajung salariații să se adapteze, să gestioneze situații în care intervin factori de stres. Altfel spus, deși explică apariția stresului ca urmare a unui decalaj între individ și mediu, paradigma interacțională nu permite identificarea unui element anume (caracteristici individuale, caracteristici de mediu, context) aflat la originea stresului.

În ciuda limitelor sale, paradigma interacțională se află la baza multor cercetări, deoarece este mult mai simplu de conceptualizat și de modelat experimental, față de alte abordări. În fapt, în literatură nu se contestă variabilele puse în relație, însă se accentuează nevoia de a trece de la simpla identificare a variabilelor și a interacțiunii statice dintre ele la elaborarea unor teorii comprehensive ale stresului, care să explice mecanismele care stau la baza interacțiunii stresorilor și efectelor stresului (Cooper, Dewe și O'Driscol, 2001).

Exemplu: Un studiu realizat în 1996, de E. Bourgeois & Verellen asupra unor agenţi de schimb evidenţiază faptul că, în ciuda prezenţei mai multor factori de stres (supraîncărcare informaţională, presiune a timpului, interferenţe etc.), competenţele profesionale, mai degrabă decât caracteristicile individuale ale agenţilor le permit acestora să se adapteze unei situaţii specifice cu care se confruntă în încercarea de atingere a obiectivelor.

Abordarea tranzacţională

Pentru adepţii paradigmei tranzacţionale, stresul este generat de tranzacţia dintre individ şi mediu. Rolul determinant îl are, în această abordare cognitivă a stresului, percepţia individului asupra mediului, asupra situaţiei cu care se confruntă. Astfel, o persoană poate percepe schimbarea locului de muncă drept o problemă insurmontabilă, în timp ce, pentru o alta, aceeaşi situaţie poate fi percepută ca o provocare. Într-o asemenea optică, nu intensitatea stresorului explică reacţia, mai mult sau mai puţin intensă, ci felul în care individul evaluează situaţia, semnificaţia pe care el o dă stimulului care ar putea conduce, sau nu, la apariţia stresului.

Conceptele aflate la originea abordării tranzacţioanle sunt *locusul controlului* şi *copingul*[1].

Locusul controlului defineşte tendinţa indivizilor de a atribui evenimentelor cu care se confruntă cauze interne sau externe. Astfel, persoanele cu un locus intern al controlului au tendinţa să considere că ceea ce li se întâmplă, succesele şi eşecurile lor se datorează lor înşile, aptitudinilor pe care le au şi eforturilor pe care le fac. Dimpotrivă, persoanele cu un locus extern al controlului cred că „binele" şi „răul", succesul şi eşecul depind într-o foarte mică măsură de ele însele şi se datorează în special unor factori externi, asupra cărora nu au control. Aşadar, atunci când individul percepe situaţia cu care se confruntă ca fiind incontrolabilă, o sursă de pericol, apare stresul.

În fapt, conceptul de control asupra situaţiei este legat de modelul interacţionist al lui R.A. Karasek care pune în relaţie

[1] Termenul *coping* provine din limba engleză; am preferat preluarea lui *tale quale* din modelul original, dat fiind faptul ca în literatura de specialitate (inclusiv în lucrările apărute în limba română) este utilizat şi cunoscut în această formă.

exigenţele fizice şi psihologice ale sarcinii de muncă, pe de o parte, şi autonomia, controlul individului asupra acestora, pe de altă parte. Riscul de stres creşte atunci când sunt asociate un nivel ridicat al exigenţelor cu privire la sarcină şi un nivel scăzut de control asupra acestora.

Copingul este definit de către R. Lazarus şi S. Folkman („părinţii" teoriei tranzacţionale) drept ansamblul eforturilor cognitive şi comportamentale ale unui individ, destinate a gestiona, reduce sau tolera exigenţele interne sau externe care ameninţă sau depăşesc resursele acestuia.

Aşadar, în abordarea tranzacţională, stresul este văzut ca o stare psihologică care implică, deopotrivă, aspecte cognitive şi emoţionale, o reprezentare internă a unei tranzacţii particulare şi problematice între persoană şi mediu. Astfel se explică de ce surse potenţiale de stres pot provoca reacţii diferite: ceea ce e perceput ca stresant de către o persoană poate fi total nesemnificativ pentru o alta. Natura subiectivă a stresului explică, de asemenea, de ce nivelurile de stres diferă, pentru una şi aceeaşi persoană, în funcţie de circumstanţele cu care aceasta se confruntă.

R. Lazarus şi S. Folkman (1984) afirmă că în interacţiunea dintre individ şi mediu intervin două procese: evaluarea cognitivă şi copingul.

În cadrul procesului de evaluare cognitivă pot fi identificate trei etape: evaluarea primară, evaluarea secundară şi reevaluarea. Ca urmare a evaluării primare, individul ataşează situaţiei o conotaţie pozitivă (lipsa pericolului) sau negativă (prezenţa pericolului). Evaluarea secundară îi permite individului să aprecieze cum ar putea să prevină, să remedieze situaţia sau să profite de pe urma ei; diferite strategii de coping pot fi avute în vedere: negarea, evitarea, modificarea etc. Reevaluarea presupune o schimbare a evaluării iniţiale, ca urmare a apariţiei unor informaţii noi (ceea ce conduce, evident, la reconsiderarea strategiilor de coping avute iniţial în vedere).

Potrivit lui R. Lazarus şi S. Folkman, evaluarea este influenţată de caracteristici personale cum ar fi credinţele, valorile personale, stabilitatea emoţională sau anxietatea individului, dar şi de variabile contextuale - caracteristicile situaţiei şi resursele sociale ale individului.

Copingul îndeplineşte două funcţii:

- de gestionare sau modificare a problemei care generează stres - situaţie în care avem de-a face cu coping centrat pe situaţie/problemă;

- de reglare a răspunsului emoţional la problema cu care se confruntă individul - situaţie în care avem de-a face cu coping centrat pe emoţie;

Strategiile de coping centrat pe problemă sunt folosite atunci când persoana apreciază, în urma evaluării, că situaţia generatoare de stres poate fi controlată şi schimbată.

Strategiile de coping centrat pe emoţii sunt folosite în cazurile în care persoana apreciază că nu poate controla evenimentele stresante şi, în consecinţă, schimbă semnificaţia tranzacţiei stresante, fără distorsionarea realităţii. Oamenii aplică mecanismele de coping centrat pe emoţii pentru a-şi păstra speranţa, optimismul, starea de bine, pentru a nega faptele negative si implicaţiile acestora, pentru a se comporta ca şi când nimic rău nu s-ar fi întâmplat etc.

Strategiile de coping centrat pe problemă sau pe emoţii nu trebuie conceptualizate ca acţionând separat, fără legătură între ele, ci dimpotrivă, ele îşi pot facilita reciproc acţiunea sau se pot stânjeni reciproc.

Limitele abordării tranzacţionale. Studiile dezvoltate în cadrul paradigmei tranzacţionale au ca puncte majore de interes dimensiunile psihologice şi cognitive ale stresului. Nimeni nu contestă pertinenţa şi utilitatea unei asemenea abordări, dar sunt specialişti care atrag atenţia asupra faptului că din modelul tranzacţional lipseşte o dimensiune esenţială: organizaţia (Brief & George, 1995). Potrivit acestora, evaluarea condiţiilor de muncă care îşi pun amprenta asupra sarcinilor şi activităţilor salariaţilor nu poate fi neglijată, căci variabilele contextuale influenţează strategiile de adecvare la situaţie ale individului.

Aşadar, deşi, din perspectivă teoretică, modelului tranzacţional îi sunt recunoscute aportul de cunoaştere şi pertinenţa, în practică este preferată, cel mai adesea, abordarea interacţională.

12.3. Surse ale stresului ocupaţional

Dat fiind impactul stresului asupra desfăşurării tuturor activităţilor circumscrise MRU, asupra realizării obiectivelor organizaţionale, în general, actorii organizaţionali implicaţi - salariatul, managerul, specialistul din cadrul departamentului RU - trebuie să pornească, în identificarea şi implementarea unei strategii adecvate de gestionare a

stresului, de la identificarea factorilor generatori de stres. Pentru aceasta, este utilă o cunoaştere a surselor potențiale de stres ocupațional. Fără pretenția unei abordări exhaustive, Cole (2000, pp. 315-317) inventariază următoarele surse: mediul exterior, structura/cultura organizației, caracteristicile postului, relațiile de serviciu, factorii personali. O reprezentare sintetică a acestor surse se regăseşte în figura 12.2.

Mediul exterior, prin incertitudinile pe care le induce, influențează, deopotrivă, organizația şi pe salariații acesteia. Incertitudinile pot fi de natură economică, politică, tehnologică.

Exemplu: O perioadă de criză economică este asociată, cel mai adesea, cu teama de pierdere a locului de muncă, care se traduce în stres. De asemenea, robotizarea, sistemele automatizate pun sub semnul întrebării competențele existente ale salariaților şi sunt percepute ca o amenințare, deci o sursă de stres.

Structura/cultura organizației: Poziția pe care o deține individul în organizație, gradul lui de autonomie/subordonare pot constitui surse de stres, în funcție de nevoia acestuia de libertate decizională.

Tipul de cultură organizațională este un factor stresor, dacă individul nu internalizează valorile promovate de conducere şi împărtăşite de majoritatea salariaților.

Exemplu: Structurile de tip ierarhic şi culturile care valorizează conformismul vor fi resimțite ca factori stresori de către o persoană creativă, care resimte nevoia de a-şi manifesta inițiativa individuală. Dimpotrivă, pentru individul care are nevoie de indicații, de un mediu organizațional strict reglementat, astfel de culturi şi structuri vor constitui factori de echilibru.

Caracteristicile postului pot deseori să dea naştere la stres, în special atunci când prevăd sarcini contradictorii sau excesiv de dificile.

Exemplu: Însoțitorii de bord din avion, recepționerii care întâmpină oaspeții la hotel sunt obligați, prin natura postului ocupat, să surâdă în permanență, să fie amabili, indiferent care le este starea de spirit, indiferent care sunt emoțiile care îi domină. Această caracteristică a postului ocupat este resimțită, în timp, ca o constrângere și o sursă de stres.

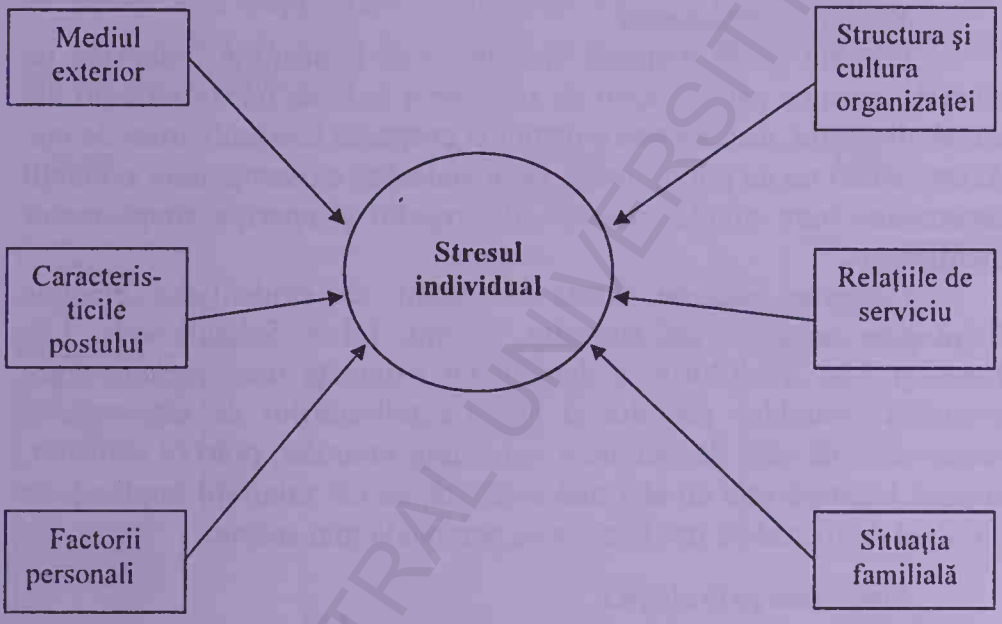


Figura 12.2. *Surse potențiale de stres* (adaptare după Cole, 2000, p. 316)

Relațiile de serviciu, calitatea interacțiunilor cu șefii și colegii, climatul de muncă, în general, influențează nivelul de stres. Hărțuirea, de exemplu, este unul din factorii stresori cei mai frecvenți.

Factorii personali care țin de atributele de personalitate, de experiența acumulată în activitatea desfășurată, de capacitatea de a gestiona emoțiile influențează, în mod evident, nivelul de stres resimțit.

Situația familială, problemele de ordin personal afectează starea salariatului și, în funcție de gravitatea și importanța lor, pot constitui factori de stres.

BCU CLUJ-CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

12.4. Efecte ale stresului ocupațional

La nivel individual, consecințele stresului pot fi multiple, în funcție de intensitatea resimțită a fenomenului: afectarea stării de sănătate, iritabilitate, dificultăți în luarea deciziilor, o anumită predispoziție spre accidente etc. Aceste efecte pot fi grupate, după natura lor, în trei categorii (Robbins, Judge, Gabilliet, 2006, pp. 649-651): simptome psihologice, simptome fiziologice, simptome comportamentale.

Simptome fiziologice

Primele studii dedicate stresului s-au concentrat îndeosebi pe efectele acestuia asupra stării de sănătate a individului: modificări ale metabolismului, accelerarea pulsului și creșterea tensiunii arteriale etc. Aceste studii nu au putut, totuși, să dovedească existența unor corelații sistematice între nivelul resimțit al stresului și apariția simptomelor menționate.

Cercetări recente, însă, au reușit să evidențieze efectele fiziologice negative ale stresului. Studiul lui J. Schaubroeck, J.R. Jones și J.L. Xie (2001) a demonstrat existența unei legături între creșterea cerințelor postului și apariția tulburărilor de respirație și scăderea capacității de apărare a sistemului imunitar; potrivit autorilor, această legătură este cu atât mai evidentă, cu cât salariații implicați au un nivel de încredere în eficacitatea personală mai scăzut.

Simptome psihologice

Efectele psihologice ale stresului au fost identificate în special în cadrul studiilor care au analizat relația dintre stres și insatisfacție (profesională). Astfel, salariații care ocupă posturi cu cerințe multiple și contradictorii, sau la care definirea sarcinilor, a ariei de autoritate și a responsabilităților este neclară, ambiguă, înregistrează niveluri ridicate de stres și insatisfacție profesională. Insatisfacția este însoțită, adeseori, de anxietate, iritare excesivă, plictiseală, lipsă de interes și de implicare.

Simptome comportamentale

Consecințele comportamentale cele mai frecvente ale stresului sunt: absenteismul, scăderea productivității, părăsirea locului de muncă, schimbarea obiceiurilor alimentare, tulburări ale somnului.

Un interes deosebit suscită relația stres-performanță (individuală). Astfel, studii în domeniu au relevat faptul că un nivel foarte scăzut al stresului nu se asociază cu performanțe superioare, dimpotrivă! Niveluri rezonabile de stres conduc, în schimb, la o dinamizare a individului şi, implicit, la performanțe individuale în creştere. Dacă, însă, stresul de nivel mediu persistă o perioadă îndelungată de timp, el conduce la uzarea, la epuizarea individului, ceea ce antrenează diminuarea performanțelor. Stresul excesiv, în schimb, are întotdeauna drept consecință un nivel scăzut al performanței.

O sistematizare a surselor de stres şi a efectelor acestuia este prezentată în figura 12.3.

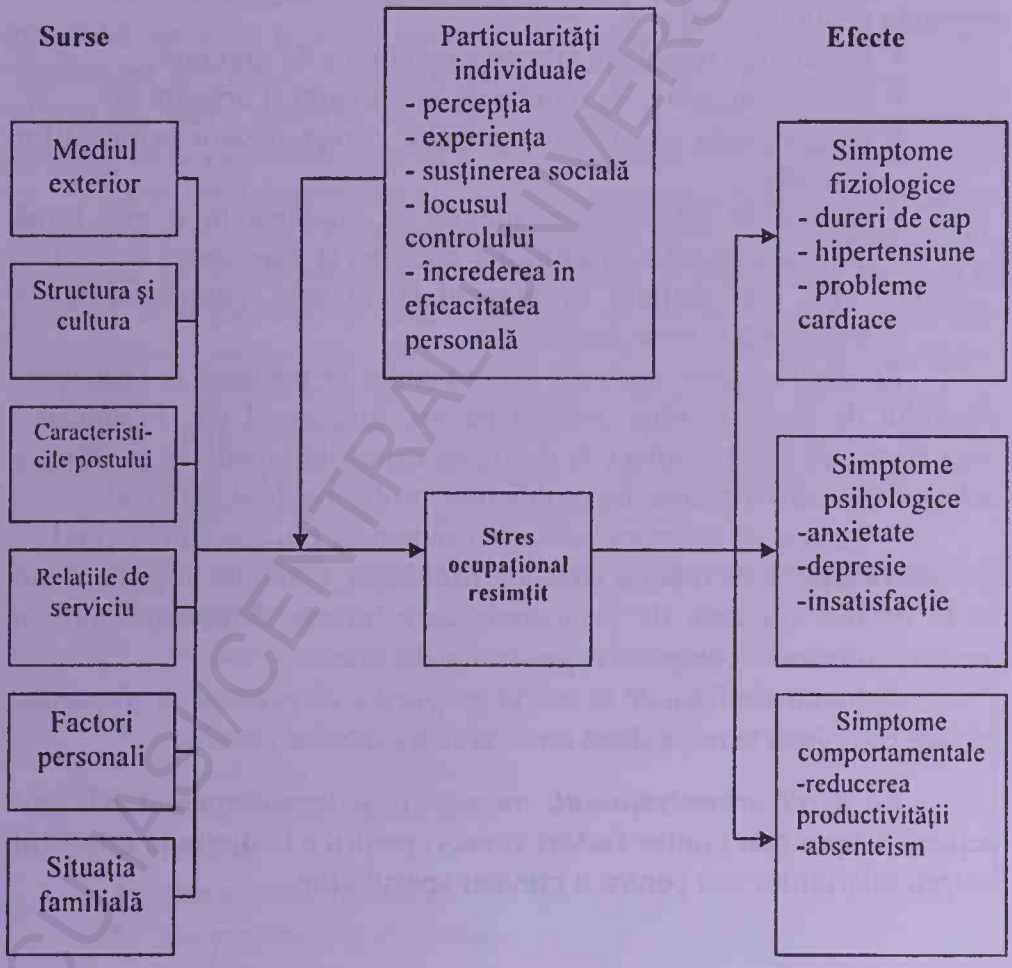


Figura 12.3. *Surse potențiale şi efecte ale stresului ocupațional*

12.5. Managementul stresului

Dat fiind faptul că efectele stresului sunt preponderent negative şi ele conduc la diminuarea performanţelor organizaţionale, actorii implicaţi în MRU trebuie să întreprindă acţiuni în sensul unei gestionări eficace a stresului. Măsurile - preventive şi de reducere a stresului - pot fi întreprinse atât la nivel individual, cât şi organizaţional (Robbins, Judge, Gabilliet, 2006, pp. 651-654).

La nivel individual, salariatul poate iniţia următoarele acţiuni:

Utilizarea unor tehnici de management eficace al timpului, care să îl ajute să prevină sau să suporte mai uşor tensiunile provocate de cerinţele postului, cum ar fi:

- întocmirea unei liste zilnice a sarcinilor de executat;
- trierea sarcinilor, în funcţie de importanţa şi urgenţa lor;
- programarea executării sarcinilor corespunzător priorităţilor stabilite;
- acţiuni de introspecţie, menite să conducă la o mai bună autocunoaştere a bioritmului cotidian şi executarea sarcinilor celor mai dificile în perioadele în care competenţele se manifestă la nivel maxim.

Efectuarea unor exerciţii fizice menite să conducă la reducerea nivelului de stres: aerobic, mersul pe jos, jogging-ul etc. Practicarea unor forme de sport conduce la creşterea capacităţii cardiace şi permite detaşarea, pentru o vreme, de problemele profesionale şi personale.

Tehnicile de relaxare sunt, de asemenea, eficace atunci când se doreşte detaşarea de mediul stresant. Meditaţia, tehnicile yoga sunt din ce în ce mai utilizate de persoanele care trăiesc şi lucrează într-un mediu profesional competitiv, generator de stres.

Acţiunile desfăşurate în cadrul *grupurilor de prieteni,* al *cluburilor sociale* contribuie la restabilirea unui echilibru interior benefic.

La nivel organizaţional, managerii şi departamentul RU pot acţiona asupra mai multor factori stresori pentru a le diminua impactul asupra salariaţilor sau pentru a preveni apariţia lor.

Astfel, încă din faza de selecție a personalului, se poate acționa în sensul prevenirii unor niveluri ridicate de stres prin *identificarea și alegerea acelor candidați ale căror caracteristici personale sunt compatibile cu cerințele posturilor.*

De asemenea, cursurile de *instruire organizațională*, pe lângă menirea lor principală, de perfecționare a competențelor sau dobândire a unora noi, au și efecte secundare, benefice în managementul stresului: contribuie la creșterea încrederii în eficacitatea personală a salariaților-cursanți.

Stabilirea clară a obiectivelor și a sarcinilor reduce nivelul de incertitudine și previne apariția unor niveluri ridicate de stres.

Un rol deosebit de important în reducerea ambiguității și deci a nivelului de stres o are și *comunicarea internă*. O bună comunicare facilitează schimbul de informații și, în același timp, generează un climat de lucru benefic, în care salariații se simt valorizați, devin încrezători în capacitatea lor de a obține performanțe superioare.

Dată fiind importanța ei socială și organizațională, problematica stresului a devenit una din preocupările majore în MRU, în management, în general. Globalizarea pieței muncii a condus la imperativul atragerii și păstrării în organizație a celor mai buni specialiști, care să facă față schimbărilor permanente din mediu și să asigure competitivitatea companiei. Conservarea și dezvoltarea potențialului profesional al salariaților impun luarea în considerare a tuturor aspectelor privind factorii stresori, consecințele manifestării stresului, identificarea celor mai adecvate acțiuni de gestionare a stresului.

Noțiuni cheie

- *stres ocupațional;*
- *stresori;*
- *abordarea interacțională;*
- *abordarea tranzacțională;*
- *locusul controlului;*
- *coping;*
- *simptomele stresului;*
- *managementul stresului.*

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Reflectați asupra unei zile în care activitatea dvs. a înregistrat un nivel ridicat de intensitate. Identificați *factorii stresori* care v-au afectat performanțele. Comentați.
2. Comentați afirmația: *Problematica referitoare la stres în organizație este lipsită de importanță, comparativ cu alte probleme cu care se confruntă managementul acesteia: încadrarea în costurile planificate, creșterea productivității etc.*
3. Descrieți o situație stresantă în care dvs. sau o cunoștință a dvs. ați obținut un nivel superior al performanțelor. Comentați.
4. Comentați afirmația: *Constrângerile și oportunitățile constituie, deopotrivă, factori stresori.* În argumentația dvs., dați exemple din viața organizațională.
5. Imaginați-vă că sunteți managerul unei echipe și tot mai mulți subordonați se plâng de faptul că sunt stresați. Elaborați un *plan de identificare a factorilor stresori* și de stabilire a unor *măsuri pentru reducerea nivelului de stres* în echipa condusă.

Pentru a afla mai mult...

Antonovsky A. (1987), „Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well", Josey-Bass, San Francisco.

Brun, J-P. et al, (2002), *Evaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Rapport de recherche,* http://cgsst.ulaval.ca.

Bourgeois E.,Verellen C. (1996), „Le stress chez les cambistes: de l'identification des facteurs d'influence à l'ébauche d'un modèle prédictif et préventif du stress au travail", *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2, 1-2, pp.149-162.

Brief, A., George, J. M. (1995), „Psychological stress and the work place: A brief comment on Lazarus' outlook." in Crandall R. et Perrewé P., *Occupational stress: A handbook*, Taylor & Francis, Bristol.

Cooper, C.L., Dewe, P.J., O'Driscoll, M.P. (2001), *„Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications"*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Fay, D., Sonnentag, S., (2002), „Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, pp. 221-234.

Friedman M., Rosenman R. (1975), *Type A Behavior and Your Heart*, Fawcett Publications, New Haven.

Fritz, C., Sonnentag, S.,(2007) „Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday" in *Journal of Management*, october, Southern Management Association.

Ivancevich J., Matteson M. (1984) „A type A-B person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences", *Human Relation*, n°7, pp. 491-513.

Karasek, R.A., Theorell, R., (1990), *Healthy work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life,* The Free Press, Basic books, N.Y.

Lazarus, R., Folkman, S., (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publ., N.Y.

Mackay C., Cooper C. (1987), „Occupational stress and health: Some current issues", in Cooper & Robertson, *International Review of Industrial and Organisational Psychology,* Wiley Editions, New York.

Newton, T.J., (1989) „Occupational Stress and Copping with stress: A Critique", in *Human Relations,* Vol. 42, N.5, pp. 441-461.

Pitariu, H., Vîrgă, D., (1997) „Stresul ocupațional" in Bogathy., Z., (coord), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională,* Ed. Polirom, Iași, pp. 235-252.

Robbins, S., Judge, T., Gabilliet, P., (2006), *Comportements organisationnels*, Pearson Education France.

Schaubroeck, J., Jones, J.R., Xie, J. L., (2001), „ Individual Differences in Utilizing Control to Cope with Job Demands: Effects on Susceptibility to Infectious Disease", in *Journal of Applied Psychology*, Avril 2001, pp. 265-278.

Siegrist J.(1996), „Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology* , 1, pp. 27-41.

Turner et al., (2002), „Positive psychology at work" in C. Snyder & S.J Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology*, N.Y., Oxford University Press, pp. 715-730.

Verellen C., Fontaine O. (1994), „Personnalité et environnement de travail de type A et B", in *Stress et travail: origines et approche*, Moors Eds., Bruxelles, pp. 175-184.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Prudența este arta de a controla riscul".
Al. Paleologu

CAPITOLUL 13
MANAGEMENTUL SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITĂȚII ÎN MUNCĂ

Obiectivele învățării

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- *să definiți conceptul de sănătate și securitate în muncă;*
- *să delimitați/diferențiați obligațiile managementului de cele ale lucrătorilor privind securitatea și sănătatea în muncă;*
- *să explicați rolul colaborării pentru prevenirea riscurilor profesionale;*
- *să prezentați avantajele sistemelor de management privind sănătatea și securitatea muncii;*
- *să explicați rolul formării resurselor umane în domeniul sănătății și securității în muncă.*

13.1. Delimitări conceptuale

Valorizarea superioară a resurselor umane în organizații trebuie făcută numai în condițiile asigurării securității și sănătății în muncă, managementul fiind direct responsabil de asigurarea acestor condiții.

Exigențele europene în domeniu, formalizate în 12 iunie 1989 prin Directiva Consiliului Europei privind punerea în aplicare de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă (89/391/CEE), au fost transpuse în legislația națională prin Legea 319/2006 a securității și sănătății în muncă, actualizată la 25 septembrie 2010, și prin normele metodologice de aplicare a acestei legi.

Legea 319/2006 stabilește principiile generale referitoare la prevenirea riscurilor profesionale, protecția sănătății și securitatea lucrătorilor, eliminarea factorilor de risc și accidentare, informarea,

consultarea, participarea echilibrată, instruirea lucrătorilor şi a reprezentanţilor lor, precum şi direcţiile generale pentru implementarea acestor principii.

Securitatea şi sănătatea în muncă: *ansamblul de activităţi instituţionalizate având ca scop asigurarea celor mai bune condiţii în desfăşurarea procesului de muncă, apărarea vieţii, integrităţii fizice şi psihice, sănătăţii lucrătorilor şi a altor persoane participante la procesul de muncă.*

Potrivit art. 7 (1) din Legea 319/2006, în cadrul responsabilităţilor sale, angajatorul are obligaţia să ia măsurile necesare pentru:

a) asigurarea securităţii şi protecţia sănătăţii lucrătorilor;
b) prevenirea riscurilor profesionale;
c) informarea şi instruirea lucrătorilor;
d) asigurarea cadrului organizatoric şi a mijloacelor necesare securităţii şi sănătăţii în muncă.

Resursele umane sunt, de asemenea, responsabile pentru asigurarea securităţii şi sănătăţii în muncă. Principalele obligaţii ale lucrătorilor, potrivit art. 23, din Legea 319/2006 sunt:

a) să utilizeze corect maşinile, aparatura, uneltele, substanţele periculoase, echipamentele de transport şi alte mijloace de producţie;
b) să utilizeze corect echipamentul individual de protecţie acordat şi, după utilizare, să îl înapoieze sau să îl pună la locul destinat pentru păstrare;
c) să nu procedeze la scoaterea din funcţiune, la modificarea, schimbarea sau înlăturarea arbitrară a dispozitivelor de securitate proprii, în special ale maşinilor, aparaturii, uneltelor, instalaţiilor tehnice şi clădirilor, şi să utilizeze corect aceste dispozitive;
d) să comunice imediat angajatorului şi/sau lucrătorilor desemnaţi orice situaţie de muncă despre care au motive întemeiate să o considere un pericol pentru securitatea şi sănătatea lucrătorilor, precum şi orice deficienţă a sistemelor de protecţie;
e) să aducă la cunoştinţa conducătorului locului de muncă şi/sau angajatorului accidentele suferite de propria persoană;
f) să coopereze cu angajatorul şi/sau cu lucrătorii desemnaţi, atât timp cât este necesar, pentru a face posibilă realizarea oricăror măsuri sau

cerinţe dispuse de către inspectorii de muncă şi inspectorii sanitari, pentru protecţia sănătăţii şi securităţii lucrătorilor;

g) să coopereze, atât timp cât este necesar, cu angajatorul şi/sau cu lucrătorii desemnaţi, pentru a permite angajatorului să se asigure că mediul de muncă şi condiţiile de lucru sunt sigure şi fără riscuri pentru securitate şi sănătate, în domeniul său de activitate;

h) să îşi însuşească şi să respecte prevederile legislaţiei din domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă şi măsurile de aplicare a acestora;

i) să dea relaţiile solicitate de către inspectorii de muncă şi inspectorii sanitari.

13.2. Prevenirea riscurilor profesionale

In contextul responsabilităţilor sale, angajatorul are obligaţia legală să implementeze măsurile privind sănătatea şi securitatea muncii, pe baza următoarelor **principii generale de prevenire** (Legea 319/2006, art.7, alin.3):

a) evitarea riscurilor;

b) evaluarea riscurilor care nu pot fi evitate;

c) combaterea riscurilor la sursă;

d) adaptarea muncii la om, în special în ceea ce priveste proiectarea posturilor de muncă, alegerea echipamentelor de muncă, a metodelor de muncă şi de producţie, în vederea reducerii monotoniei muncii, a muncii cu ritm predeterminat şi a diminuării efectelor acestora asupra sănătăţii;

e) adaptarea la progresul tehnic;

f) înlocuirea a ceea ce este periculos cu ceea ce nu este periculos sau cu ceea ce este mai puţin periculos;

g) dezvoltarea unei politici de prevenire coerente care să cuprindă tehnologiile, organizarea muncii, condiţiile de muncă, relaţiile sociale şi influenţa factorilor din mediul de muncă;

h) adoptarea, în mod prioritar, a măsurilor de protecţie colectivă faţă de măsurile de protecţie individuală;

i) furnizarea de instrucţiuni corespunzătoare lucrătorilor.

Managementul organizației este responsabil de asigurarea sănătății și securității muncii și are, de asemenea, următoarele obligații (Legea 319/2006, art.12, alin.1):

a) să realizeze și să fie în posesia unei evaluări a riscurilor pentru securitatea și sănătatea în muncă, inclusiv pentru acele grupuri sensibile la riscuri specifice;
b) să decidă asupra măsurilor de protecție care trebuie luate și, după caz, asupra echipamentului de protecție care trebuie utilizat;
c) să țină evidența accidentelor de muncă ce au ca urmare o incapacitate de muncă mai mare de 3 zile de lucru, a accidentelor ușoare, a bolilor profesionale, a incidentelor periculoase, precum și a accidentelor de muncă;
d) să elaboreze pentru autoritățile competente și în conformitate cu reglementările legale rapoarte privind accidentele de muncă suferite de lucrătorii organizației.

În cazul în care, în același loc de muncă își desfășoară activitatea lucrători din mai multe întreprinderi și/sau unități, angajatorii acestora au următoarele obligații (Legea 319/2006, art. 7, alin.5):

a) să coopereze în vederea implementării prevederilor privind securitatea, sănătatea și igiena în muncă, luând în considerare natura activităților;
b) să își coordoneze acțiunile în vederea protecției lucrătorilor și prevenirii riscurilor profesionale, luând în considerare natura activităților;
c) să se informeze reciproc despre riscurile profesionale;
d) să informeze lucrătorii și/sau reprezentanții acestora despre riscurile profesionale.

Pentru a facilita schimbul de bune practici privind prevenirea riscurilor specifice locurilor de muncă din spațiul european, Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă a dezvoltat o aplicație web gratuită privind evaluarea online interactivă a riscurilor (OIRA - Online Interactive Risk Assessment). Rolul acestei aplicații este de a ajuta partenerii sociali sectoriali (organizațiile patronale și sindicale) și autoritățile naționale (ministerele, inspectoratele de muncă, institutele pentru securitate și sănătate în muncă etc.) să creeze instrumente de evaluare a riscurilor specifice fiecărui sector de activitate.

Principalele scopuri ale aplicației web OIRA și ale instrumentelor de evaluare a riscurilor sunt[1]:

- crearea unei comunități a dezvoltatorilor de instrumente practice online, bazată pe colaborare;
- sprijinirea țărilor și a asociațiilor sectoriale europene în legătură cu crearea și punerea la dispoziție de instrumente și bune practici;
- integrarea evaluării riscurilor în microîntreprinderi și întreprinderi mici;
- încurajarea angajatorilor în sensul evaluării riscurilor, elaborării unui plan de acțiune și adoptării de măsuri preventive;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă prin evaluarea riscurilor profesionale, ameliorând astfel performanța întreprinderilor.

Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă susține, de asemenea, schimbul de bune practici, pentru a ajuta la rezolvarea problemelor privind sănătatea și securitatea la locul de muncă și pune la dispoziția partenerilor sociali studii de caz, ghiduri și filme de animație educative din seria „Napo"[2].

Atenuarea riscurilor la locul de muncă presupune, de asemenea, o schimbare a mentalității salariaților și angajatorilor care trebuie să conștientizeze necesitatea realizării unui mediu de muncă favorabil responsabilizării și dezvoltării resurselor umane ca surse de competitivitate. Acest lucru este posibil prin (Duică & Duică, p. 288):

- stabilirea unor obiective individuale de tip SMART;
- procedurarea activităților și proceselor;
- promovarea sănătății fizice și psihice la locul de muncă;
- diminuarea stresului prin managementul eficace al timpului;
- gestionarea corectă a riscurilor la nivelul locurilor de muncă pentru diminuarea numărului accidentelor profesionale.

[1] http://www.healthy-workplaces.eu/ro/ resources/oira#mainContent#appendix
[2] http://www.napofilm.net/en/

Abordarea integrată a problemei creării de locuri de muncă mai sigure şi sănătoase presupune intensificarea parteneriatelor pentru ocuparea forței de muncă la nivel local, pentru identificarea de proiecte comune realizate în parteneriat de actorii relevanți pe piața forței de muncă, care să permită o corelare mai bună a ofertei educaționale cu cerințele pieței muncii, pentru asigurarea flexicurității locurilor de muncă şi promovarea sănătății muncii.

13.3. Sistemul de management al sănătății şi securității în muncă

Abordarea sistemică a măsurilor privind securitatea şi sănătatea în muncă este facilitată, în organizațiile moderne, de implementarea unor *sisteme integrate de management,* care pot fi certificate conform S.R. OHSAS 18001:2008 - Sisteme de management al sănătății şi securității ocupaționale. Astfel de sisteme au la bază abordarea de tip PDCA (Plan-Do-Check-Act) şi implică:

- definirea politicii în domeniul securității si sănătății în muncă;
- stabilirea de obiective generale şi specifice în domeniul sănătății şi securității muncii;
- elaborarea şi implementarea unor planuri de acțiune privind securitatea şi sănătatea în muncă;
- realizarea unei documentații a sistemului bine structurată, actualizată şi accesibilă;
- programe de instruire şi conştientizare a resurselor umane;
- auditarea independentă a sistemului;
- evaluarea periodică de către management a performanței sistemului;
- aplicarea unor măsuri preventive şi corective pentru îmbunătățirea performanței globale a sistemului în acord cu politica asumată.

S.R. OHSAS 18001:2008 - Sisteme de management al sănătății şi securității ocupaționale a fost elaborat pentru a fi compatibil cu standardele pentru sisteme de management al calității (ISO 9001:2000) şi mediului (ISO 14001:2004) şi pentru a fi integrate cu

acestea. Adoptarea sistemului de management al sănătății și securității în muncă are multiple avantaje printre care:

- permite planificarea riguroasă a acțiunilor specifice asigurării sănătății și securității în muncă;
- organizarea mai bună a activității de securitate și sănătate în baza unei politici asumate și a unor obiective prestabilite realizabile;
- creșterea motivării angajaților, îmbunătățirea culturii organizaționale și diminuarea numărului accidentelor de muncă;
- permite gestiunea dinamică a riscurilor;
- facilitează cooperarea, asocierea și lucrul în parteneriat;
- permite îmbunătățirea continuă a performanței sistemului;
- îmbunătățirea imaginii organizației, a transparenței și a capacității de comunicare cu autoritățile și partenerii.

13.4. Instruirea resurselor umane în domeniul securității și sănătății în muncă

Potrivit legii, măsurile privind securitatea, sănătatea și igiena în muncă nu trebuie să comporte în nicio situație obligații financiare pentru lucrători, iar managementul trebuie să asigure condiții pentru ca fiecare lucrător să primească o instruire suficientă și adecvată în domeniul securității și sănătății în muncă. Această instruire trebuie să cuprindă, în mod obligatoriu, informații și instrucțiuni de lucru, specifice locului de muncă și postului în următoarele situații:

a) la angajare;

b) la schimbarea locului de muncă sau la transfer;

c) la introducerea unui nou echipament de muncă sau a unor modificări ale echipamentului existent;

d) la introducerea oricărei noi tehnologii sau proceduri de lucru;

e) la executarea unor lucrări speciale.

In aceste condiții, instruirea resurselor umane reprezintă o măsură de prevenire a riscurilor profesionale și poate constitui o sursă de avantaje competitive pentru organizații în societatea cunoașterii.

Noțiuni - cheie:

- *Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă*
- *evaluarea riscurilor;*
- *evitarea riscurilor;*
- *OIRA;*
- *PDCA;*
- *riscuri profesionale*
- *sănătate în muncă;*
- *securitate în muncă;*
- *SMART.*
- *S.R. OHSAS 18001:2008.*

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Sunteți managerul unei organizații. Care sunt motivele pentru care ar trebui să vă preocupe *managementul securității și sănătății în muncă*?
2. Comentați avantajele *sistemelor de management privind sănătatea și securitatea în muncă.*
3. Elaborați un set de obiective privind *securitatea și sănătatea în muncă* pentru o organizație pe care o cunoașteți.
4. Comentați situațiile în care este necesară *instruirea salariaților privind securitatea, sănătatea și igiena în muncă.*

Pentru a afla mai multe...

Duică, M.C., Duică, A. - *„Flexicuritatea și managementul riscurilor la locul de muncă, în contextul strategiei Europa 2020,* Simpozionul „Locuri de muncă sigure și sănătoase - Împreună pentru prevenirea riscurilor", ITM Dâmbovița, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2012.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, nr. L 183/29.6.1989.

Legea 319/2006 a securității și sănătății în muncă, MONITORUL OFICIAL nr. 646 din 26 iulie 2006.

SR OHSAS 18001:2008 Sisteme de management al sănătății si securității ocupaționale.

http://www.healthy-workplaces.eu/ro/resources/oira#main Content#appendix

http://www.napofilm.net/en/

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Toată ştiinţa nu este nimic mai mult decât o rafinare a gândirii de zi cu zi"

A. Einstein

CAPITOLUL 14
TENDINŢE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Obiectivele învăţării

După studierea acestui capitol, veţi fi capabili :

- *să explicaţi procesul strategic prin care sunt alocate resursele financiare pentru finanţarea proiectelor privind dezvoltarea resurselor umane;*
- *să explicaţi orientarea spre client a managementului resurselor umane;*
- *să argumentaţi utilitatea informatizării managementului resurselor umane;*
- *să identificaţi principalele soluţii informatice utilizate în managementul resurselor umane;*
- *să descrieţi tipurile de mobilitate internaţională a salariaţilor;*
- *să explicaţi implicaţiile mobilităţii internaţionale a personalului asupra managementului resurselor umane.*

14.1. Planificarea macroeconomică a dezvoltării resurselor umane

La nivelul Uniunii Europene, dezvoltarea capitalului uman reprezintă un domeniu prioritar, existând strategii, politici şi programe în baza cărora sunt alocate domeniului respectiv importante resurse financiare, îndeosebi prin intermediul Fondului Social European.

BUJAC/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Odată cu aderarea României la Uniunea Europeană, măsurile pentru dezvoltarea capitalului uman s-au făcut în cadrul strategic reglementat prin *Strategia Lisabona* al cărui obiectiv era ca „Uniunea Europeană să devină cea mai competitivă şi dinamică economie bazată pe cunoaştere din lume, capabilă de creştere economică durabilă, cu locuri de muncă mai multe şi mai bune şi o mai mare coeziune socială[1] ".

Constrângerile cauzate de criza economică au impus schimbarea acestei strategii cu Strategia EUROPA 2020, care îşi propune ca Uniunea Europeană să devină o economie inteligentă, durabilă şi favorabilă incluziunii prin atingerea următoarelor obiective[2]:

- „Creşterea la 75% a ratei de ocupare a forţei de muncă pentru bărbaţii şi femeile cu vârste cuprinse între 20 şi 64 de ani, în paralel cu angajarea unui număr mai mare de tineri, persoane mai în vârstă şi persoane slab calificate, corelată cu o mai bună integrare a imigranţilor legali.
- Îmbunătăţirea condiţiilor pentru cercetare şi dezvoltare, astfel încât nivelurile investiţiilor să crească la 3% din PIB, precum şi stimularea cercetării-dezvoltării şi inovării cu noi indicatori.
- Reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră cu 20% faţă de nivelurile din 1990, menţinând în acelaşi timp angajamentul condiţional al UE în direcţia unei reduceri de 30% până în 2020; creşterea ponderii energiilor din surse regenerabile în consumul final de energie la 20% şi realizarea unei creşteri de 20% a eficienţei energetice.
- Ameliorarea nivelurilor de educaţie prin reducerea ratelor de abandon şcolar sub 10% şi creşterea la 40 % a proporţiei persoanelor cu vârste de 30-34 de ani cu studii superioare sau calificări echivalente.
- Promovarea incluziunii sociale prin reducerea sărăciei şi înlăturarea riscului de sărăcie şi excludere pentru cel puţin 20 de milioane de oameni".

[1] Presidency conclusions. Lisbon European Council 23 and 24 march 2000. http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm

[2] Raportul general privind activitatea Uniunii Europene – 2010, COM, Brussels, 2011. http://europa.eu/generalreport/pdf/rg2010_ro.pdf

Tot în scopul dezvoltării capitalului uman din statele membre, Consiliul Europei a adoptat următoarele orientări pentru politicile de ocupare a forței de muncă[1] :

- **Orientarea 7:** Creșterea participării pe piața muncii în rândul femeilor și al bărbaților, reducerea șomajului structural și promovarea calității locurilor de muncă.
- **Orientarea 8:** Dezvoltarea unei forțe de muncă calificate care să răspundă nevoilor pieței muncii și promovarea învățării de-a lungul vieții.
- **Orientarea 9:** Îmbunătățirea calității și a performanței sistemelor de educație și formare la toate nivelurile și creșterea participării la învățământul terțiar sau cel echivalent .
- **Orientarea 10:** Promovarea incluziunii sociale și combaterea sărăciei.

La nivel național, prioritățile privind dezvoltarea capitalului uman sunt incluse în Planul Național de Dezvoltare, negociat cu Comisia Europeană, și sunt finanțate din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane - POS DRU. Acest program are ca obiectiv general „dezvoltarea capitalului uman și creșterea competitivității acestuia, prin conectarea educației și învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii și asigurarea participării crescute pe o piață a muncii modernă, flexibilă și inclusivă, pentru 1.650.000 de persoane[2]".

Prin POS DRU se finanțează proiecte care contribuie la atingerea următoarelor obiective specifice programului[3]:

- promovarea educației și formării inițiale și continue de calitate, inclusiv a învățământului superior și cercetării;
- promovarea culturii antreprenoriale și creșterea calității și productivității muncii;
- facilitarea accesului tinerilor pe piața muncii;
- dezvoltarea unei piețe a muncii modernă, flexibilă și inclusivă;

[1] Decizia Consiliului din 21 octombrie 2010 privind orientările pentru politicile de ocupare a forței de muncă ale statelor membre, (2010/707/UE), Jurnalul Oficial al Uniunii Europene , L308 /24.11.2010.
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:308:0046:0051:RO:PDF
[2] http://www.fseromania.ro/index.php/posdru/informatii-generale/informatii-pos-dru#
[3] Ibidem

- promovarea (re)inserției pe piața muncii a persoanelor inactive, inclusiv în mediul rural;
- îmbunătățirea serviciului public de ocupare;
- facilitarea accesului grupurilor vulnerabile la educație și pe piața muncii.

Așadar, prin măsurile pe care le promovează, politicile economice și sociale europene pot contribui la valorizarea superioară a capitalului uman, ca principală sursă de avantaje concurențiale, în societatea cunoașterii.

Documentele de programare, la nivelul Uniunii Europene, evidențiază, de asemenea, o preocupare constantă pentru creșterea calității muncii, ca factor determinant al competitivității și permit alocarea de resurse financiare, în acest sens (Duică & Duică, 2012, p.286.).

14.2. Orientarea spre client a managementului resurselor umane

Orientarea spre client este cea mai importantă schimbare a funcțiunii de resurse umane în încercarea de a deveni strategică.

Orientarea spre client a managementului resurselor presupune trei etape definitorii (Noe et. al., 2000, p.569; apud Nel et.al, 2007, p.592):

1. Specialiștii în resurse umane trebuie să identifice clienții proceselor specifice managementului resurselor umane sub forma managerilor de linie, echipei de planificare strategică și a celorlalți angajați.

2. Produsele departamentului de resurse umane trebuie să fie identificate sub formă de: calitate ridicată a angajaților, informații și recomandări pentru procesul de planificare, recompensare echitabilă și beneficii ale programelor și deciziilor.

3. Specialiștii în resurse umane trebuie să identifice tehnologiile necesare pentru a satisface nevoile clienților.

O astfel de abordare permite integrarea funcțiunii de resurse umane în abordarea strategică specifică sistemelor de management al calității, sistemelor de management integrate și excelenței manageriale. Ea facilitează planificarea și procesul de elaborarea a unor proceduri de lucru a căror aplicare să contribuie la creșterea calității „produselor" furnizate de departamentul de resurse umane și la dezvoltarea, în

organizație, a unei culturi a calității care să permită implementarea eficace a strategiilor și politicilor manageriale.

De asemenea, folosirea planificării la nivel microeconomic poate contribui la creșterea performanțelor firmei deoarece (Duică, 2008, p.54):

a) *Planificarea orientează și motivează;* planul este un fel de cadru unificator în funcție de care pot fi măsurate deciziile.
b) *Planificarea reduce numărul deciziilor improvizate;* planificarea canalizează eforturile spre rezultatele dorite, în acest fel asigurându-se minimizarea comportamentelor neproductive.
c) *Planificarea relevă oportunitățile și amenințările viitoare* și permite cel puțin reducerea riscurilor pe termen lung.
d) *Planificarea facilitează controlul*; a controla înseamnă a te asigura că activitățile care se desfășoară sunt în conformitate cu planurile.

14.3. Informatizarea managementului resurselor umane

Deși diseminarea informațiilor și a opiniilor prin mijloace electronice reprezintă o inovație de dată relativ recentă, utilizarea pe scară din ce în ce mai largă a calculatoarelor, a sistemelor în rețea, a comunicațiilor prin satelit și a altor medii de înaltă tehnologie, a făcut ca multe organizații să aibă acum posibilitatea de a comunica prin intermediul acestora (Cole, 2000 p. 451). Utilizarea TIC în managementul resurselor umane permite realizarea unor sisteme informatice care facilitează fundamentarea, în timp util, a deciziilor privind personalul.

Crearea sistemului informatic pentru managementul resurselor umane permite organizației analizarea eficientă a numărului de angajați și planificarea acestuia în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite prin strategia și planurile organizaționale (Chivu, 2009, p. 206). Implementarea eficace a unui astfel de sistem depinde de o serie de factori precum: situația financiară a organizației, structura organizatorică, cultura organizațională, calitatea infrastructurii informatice și expertiza în managementul proiectelor informatice.

Sistemul informatic pentru managementul resurselor umane permite, de asemenea, organizației:

- gestionarea bazelor de date relaționale ale organizației, partajarea și accesul securizat și selectiv la acestea;

- comunicarea selectivă şi securizată prin Intranet;
- managementul documentelor specifice activităţilor de planificare, recrutare, selecţie, integrare, evaluare, instruire şi salarizare a resurselor umane;
- realizarea de simulări pentru fundamentarea deciziilor de reducere sau suplimentare a posturilor şi, implicit, a cheltuielilor cu personalul;
- utilizarea unor jocuri de întreprindere care simulează activităţile specifice funcţiunilor întreprinderii pentru formarea abilităţilor manageriale ale salariaţilor;
- utilizarea unor aplicaţii informatice pentru corelarea sistemului de recompense cu gradul de realizare a obiectivelor individuale;
- instruirea on-line a salariaţilor;
- utilizarea bazelor de date privind angajaţii pentru managementul eficace al carierelor prin armonizarea intereselor angajaţilor cu obiectivele organizaţiei;
- evaluarea on-line a gradului de satisfacţie a salariaţilor;
- folosirea unor tablouri de bord cu indicatori specifici funcţiunii de resurse umane şi generarea de rapoarte statistice privind aceşti indicatori;
- utilizarea paginii web a organizaţiei şi a reţelelor de socializare pentru recrutarea viitorilor angajaţi;
- managementul pontajului integrat cu sistemele de acces în organizaţie - porţi, bariere etc.

Tendinţa de informatizare a organizaţiilor în societatea cunoaşterii generează o creştere constantă a nevoii de soluţii informatice pentru afaceri, în prezent existând pe piaţă module informatice pentru gestiunea resurselor umane şi numeroase firme din domeniul IT care implementează proiecte informatice personalizate de tip ERP - Enterprise Resource Planning.

Conform Pierre Audoin Consultants, firmă cu capital privat specializată în cercetare de piaţă şi consultanţă pentru piaţa de software şi servicii IT&C, topul jucătorilor pe piaţa soluţiilor ERP din România include nume precum: TotalSoft, Oracle, SAP, Romsys, Siveco, Romsoft, Wizrom, S&T, IBM, Microsoft, Novensys, Senior Software etc[1].

[1] http://ro.wikipedia.org/wiki/Planificarea_resurselor_%C3%AEntreprinderii

Charisma HCM[1], dezvoltată de TotalSoft, este o puternică soluție software de resurse umane, adaptată legislației românești și care acoperă atât zonele critice de salarizare și administrare de personal, cât și zonele strategice ale investițiilor în dezvoltarea capitalului uman. Astfel, această soluție software pentru resurse umane rezolvă, într-un mod simplu și intuitiv, complexitatea extraordinară a capitalului uman, oferind funcții avansate de analiză a performanței angajaților, de management al competențelor, de planificare la cursuri sau programe de training și de urmărire a evoluției carierei în cadrul organizației.

Charisma HCM este o soluție software de resurse umane formată din module care acoperă diverse problematici de resurse umane, care pot funcționa atât de sine stătător, cât și integrat. Avantajul modularității soluției îl reprezintă posibilitatea de a se adapta rapid la nevoile specifice oricărei organizații, indiferent de dimensiune sau complexitate. Mai mult, soluția software de resurse umane Charisma poate fi adaptată evoluției resurselor umane în funcție de dinamica acestor organizații. Soluția Charisma HCM este utilizată, cu succes, în peste 550 de companii de talie mare și mijlocie printre care: BCR, ING, BancPost, H&M, Inditex, A&D Pharma, Medlife, Adevărul Holding, Automobile Bavaria, Baumeister, Carrefour, Cosmote, BAT, VelPitar, BogArt, Continental Hotels, Credit Europe Bank, Holcim, Țiriac Holdings, Philip Morris sau Motoractive.

Charisma HCM include module informatice specifice managementului capitalului uman precum:

- **Managementul talentelor:** Soluția susține dezvoltarea angajaților concomitent cu urmărirea obiectivelor de business printr-o aliniere permanentă la nivel de companie.
- **eLearning.** Soluția asigură managementul programelor de pregătire pentru angajați prin intermediul a două componente integrate: platforma de acces la cursuri și interfața de individualizare a conținutului livrat.

[1] http://www.charisma.ro/software-resurse-umane/de-ce-charisma-hcm/

- **Analyzer**. Charisma HR Analyzer permite tuturor specialiştilor în RU să analizeze şi să înţeleagă indicatorii şi tendinţele de personal mult mai repede, comparativ cu orice altă soluţie, totul cu resurse şi costuri minime.
- **HR document management**. Soluţia este integrată cu fluxul de lucru existent din cadrul companiei şi asigură un management complet al documentelor de RU - fişe de pontaj, documente administrative interne, certificate, fişe de lucru pentru angajaţi, contracte, certificări, diplome etc.
- **Portal.** Soluţia elimină sarcinile mari consumatoare de timp prin colectarea informaţiilor direct de la angajaţi - concedii de odihnă, evaluări, planuri de training, adeverinţe, pontaje etc.
- **Training.** Modul de training ce administrează peste 800.000 de cursuri de formare pe an şi asigură un flux de obţinere a nevoilor de formare pentru manageri (inclusiv pentru 250 de utilizatori). Gestiunea logisticii asociate pregătirii se realizează automat.
- **Managementul pontajului cu suport Web**. Asigură o evidenţă completă a fluxului de persoane în şi din interiorul companiei, cât şi o înregistrare securizată a orelor de intrare şi ieşire prin integrarea cu sistemele de acces - turnichete, porţi, bariere etc.

Orange HRM[1] este cea mai populară şi utilizată sursă de software din lume destinată managementului resurselor umane. Open source Orange HRM include o serie de module gratuite specifice managementului resurselor umane şi este folosit de peste un milion de utilizatori din întreaga lume.

Orange HRM a debutat în toamna anului 2005 şi încă de la început a fost adoptat de către comunitatea sa on-line, care contribuie la îmbunătăţirea permanentă şi la partajarea soluţiei software la nivel mondial.

[1] http://www.orangehrm.com/aboutus.shtml

14.4. Managementul resurselor umane în context internațional

Globalizarea fluxurilor de resurse umane ridică noi provocări pentru managementul resurselor umane, care transformă și cunoaște noi tendințe de evoluție. Astfel, mobilitatea internațională, expatrierea și repatrierea salariaților au devenit procese specifice managementului resurselor umane, omniprezente în organizațiile care și-au internaționalizat activitățile.

> ***Mobilitate internațională a salariaților**: deplasarea angajaților între diferite entități ale organizației, implantate în țări, regiuni geografice diferite din punct de vedere cultural.*
>
> ***Expatriere**: proces de mobilitate geografică exterioară țării în care a fost recrutat angajatul.*
>
> ***Repatriere**: proces prin care angajatul revine în țara de origine.*

În contextul internațional al globalizării fluxurilor de bunuri, servicii, resurse, capitaluri și informații, au fost identificate patru stadii ale procesului de internationalizare a organizațiilor (Meier, 2004, p.103):

- *operații de export;*
- *filială/rețea de organizații*: o parte a operațiilor economice este deplasată în afara țării de origine;
- *operații multinaționale*: organizația devine multinațională, desfășoară operații de producție și comercializare în mai multe țări;
- *operații globale*: organizația nu mai aparține unei țări de origine; sediul are exclusiv o funcție de control și coordonare.

In aceste condiții, a apărut necesitatea mobilității internaționale a salariaților. Obiectivele acestei mobilități internaționale a salariaților se referă la:

- transferul internațional de competențe și de tehnică;
- controlul operațiilor desfășurate în străinătate;
- difuzarea valorilor comune și socializarea tuturor membrilor organizației multinaționale;
- integrarea variabilei internaționale în itinerariile de carieră.

În funcție de specificul relațiilor societate mamă - filiale, mobilitatea internațională a resurselor umane îmbracă următoarele forme (Benchemam, Galindo, 2006, pp. 138-139):

a) ***Mobilitate bazată pe relații de tip etnocentric**, caracterizată prin:*

- concentrarea pe cultura de origine a întreprinderii şi difuzarea valorilor în toate filialele;
- perceperea personalului societății-mamă ca fiind deținătorul unor competențe fundamentale;
- oferirea unor avantaje salariale importante expatriaților şi gestionarea lor de către un compartiment distinct.

Acest tip de mobilitate este practicat de compania IKEA.

b) ***Mobilitate bazată pe relații de tip policentric**, caracterizată prin:*

- luarea în considerare, în deciziile strategice, a specificităților culturale ale țării de implantare a filialelor;
- autonomia ridicată a filialelor şi învestirea acestora cu putere de decizie proprie;
- concentrarea puterii în rândul managerilor locali;
- numărul redus de expatriați;
- favorizarea adaptării la contextele locale.

Firma Ericcson practică acest tip de mobilitate.

c) Mobilitate bazată pe relații de tip geocentric (pe care o întîlnim, de exemplu, la firma Danone), *caracterizată prin:*

- poziționarea companiei pe piața globală şi implicarea entităților componente (filialelor) în procesul decizional;
- organizare de tip rețea;
- colaborarea între resursele umane din sediul central şi cele din filiale, care au acelaşi statut, indiferent de localizarea în rețea.

Gestionarea expatriaților se reflectă în activități specifice managementului resurselor umane precum: selecția în vederea expatrierii, formarea/instruirea în vederea expatrierii, motivarea (salarizarea) expaților, repatrierea.

Selecția resurselor umane în vederea expatrierii este un proces specific managementului resurselor umane în context internațional, care necesită o atenție deosebită, deoarece expatrierea presupune riscuri suplimentare de adaptare a resursei umane la mediul profesional şi la contextul cultural. Criteriile de selecție utilizate în astfel de procese de selecție sunt:

- vârsta, experiența, pregătirea profesională;
- autonomia, încrederea în sine;
- rezistența la stres;
- capacitatea de adaptare la un context cultural nou;
- competențele lingvistice;
- motivația;
- sănătatea fizică și psihică;
- situația familială.

Formarea resurselor umane în vederea expatrierii diminuează riscurile specifice unui astfel de proces și poate fi făcută în interiorul organizației-mamă, de către un compartiment specializat sau, cu costuri superioare, în companii specializate în pregătirea expatriaților. Uneori atât expatriatul, cât și familia sa parcurg stagii de pregătire care să faciliteze adaptarea la un context cultural nou.

Obiectivele formării resurselor umane în vederea expatrierii vizează:

- sensibilizarea viitorilor expați cu valorile noii culturi;
- antrenarea în vederea gestionării schimbărilor culturale;
- dezvoltarea unor competențe interculturale: comunicare (în special descifrarea mesajelor nonverbale), negociere etc.;
- dezvoltarea rezistenței la stres.

Motivarea (salarizarea) expaților presupune conceperea unui pachet motivațional adaptat nevoilor expatului și noului context cultural. Pachetul motivațional conceput pentru expați poate să includă: retribuția, formarea prealabilă plecării, asigurarea cazării în țara de destinație, un voiaj anual în țara de origine, (uneori) școlarizarea copiilor în țara de destinație etc.

Retribuția unui expat trebuie să reflecte specificul activității desfășurate în afara contextului profesional și cultural de origine (de obicei, retribuția este de 2-3 ori mai mare decât cea aferentă unui salariat local).

Principalele scheme de salarizare a expaților utilizate de companii sunt (Cerdin & Savigny, 2000):

- *ancraj în țara de origine:* asigură un tratament echitabil pentru expații provenind din aceeași țară;
- *ancraj în țara de destinație:* asigură alinierea salariilor expaților la cele ale salariaților locali (expatrierea se face într-o țară cu nivel de dezvoltare superior celui al țării de origine);

- *sistem hibrid:* compară salariile din țara de origine cu cele din țara de destinație și se alege salariul adaptat situației concrete a expatului (situație definită de aspecte cum ar fi: familie, dezvoltarea carierei, distanța față de țara de origine, dificultăți specifice întâmpinate în țara de destinație etc.);
- *ancraj într-o țară de referință:* salariul este stabilit în funcție de condițiile de salarizare dintr-o țară aleasă ca referință în societatea-mamă;
- *clasificarea internațională:* sistem de referință pentru toți salariații internaționali; salariul este stabilit în funcție de post, iar fișele de post sunt aceleași, indiferent de naționalitatea expaților.

Repatrierea. Succesul unei expatrieri este judecat și în funcție de efectele repatrierii. Principalele aspecte avute în vedere la repatrierea expaților sunt:

- readaptarea pe post (adaptarea la schimbările intervenite în perioada expatrierii);
- readaptarea salariatului și a familiei la contextul cultural al țării de origine (mai ales în situația unor perioade lungi de expatriere);
- posibilitatea de integrare a experienței internaționale în postul ocupat după repatriere.

Uneori, companiile prevăd perioade de tranziție, în care așteptările față de performanțele repatriaților au un nivel mai puțin ridicat.

Pentru M. Colin, sistemul de gestiune a carierelor internaționale trebuie să se bazeze pe următoarele principii (apud Emilian, 1999, p. 319):

- gestiunea internațională nu trebuie separată de gestiunea națională, evitându-se astfel crearea unor elite în circuit închis, a unor expatriați pe viață;
- trebuie să fie un proces natural, continuu și anticipat: o planificare rigidă este la fel de nocivă ca și absența planificării; trebuie elaborate, deci, scenarii de cariere în funcție de concordanța competențelor și potențialului salariaților cu interesele organizației;
- acest sistem trebuie să fie corelat cu o politică susținută de comunicare internă;
- diverse oportunități de carieră trebuie să fie făcute cunoscute tuturor salariaților;

- accesul la funcțiile de conducere trebuie să fie deschis (și în țară, ca și în localitate);
- conducerea resurselor umane trebuie să apeleze la consultanți (specialiști în internaționalizarea problemelor resurselor umane) în toate stadiile elaborării și punerii în aplicare a strategiilor specifice, pentru a le conferi o dimensiune internațională.

*
* *

Liberalizarea pieței muncii, globalizarea fluxurilor de informații și resurse umane, internaționalizarea activității firmelor, extinderea utilizării TIC sunt fenomene care își vor pune amprenta, din ce în ce mai mult, asupra capitalului uman din organizațiile românești. De asemenea, în organizațiile românești va crește rolul *managementului intercultural* și al unor tehnici manageriale specifice managementului resurselor umane precum: *externalizarea recrutării resurselor umane, coaching-ul, feedback-ul la 360°, și team building-ul.*

Noțiuni - cheie:

- *ancraj;*
- *ERP;*
- *expat;*
- *Fondul Social European;*
- *mobilitate internațională a salariaților;*
- *POS DRU;*
- *repatriere;*
- *expatriere;*
- *Strategia Europa 2020;*
- *Strategia Lisabona;*
- *TIC .*

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Probleme pentru reflecție și discuții:

1. Comentați rolul planificării macroeconomice asupra dezvoltării resurselor umane.
2. Descrieți orientarea spre client pentru un proces specific managementului resurselor umane, identificând clienții procesului, produsele procesului și modalitățile în care pot fi satisfăcute nevoile clienților respectivi.
3. Sunteți managerul unei organizații. Care sunt motivele pentru care ar trebui să vă preocupe informatizarea managementului resurselor umane din organizația dvs.?
4. Descrieți portretul ideal al unui manager expatriat în viziunea dumneavoastră.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru a afla mai multe...

Benchemam F., Galindo G., *Gestion des ressources humaines,* Gualino editeur, EJA, Paris, pp. 137-144.

Cerdin J-L, (2004), « L'expatriation : un temps de carrière particulier » dans *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, coord. par Guerrero, Cerdin et Roger, Vuibert, pp 265-281.

Chivu, I. (coord.), (2009), *Învățarea organizațională și dezvoltarea resurselor umane,* Ed. ASE, București, pp. 205-222.

Cole, G.A., (2000), *Managementul personalului*, Ed. CODECS, Bucureşti, p.451.

Duică A. (2008), *Management,* Ed. Bibliotheca, Târgoviște.

Duică M.C., Duică A. (2012), „Flexicuritatea și managementul riscurilor la locul de muncă, în contextul strategiei Europa 2020", *Simpozionul „Locuri de muncă sigure și sănătoase - Împreună pentru prevenirea riscurilor",* ITM Dâmbovița, Ed. Bibliotheca, Târgoviște.

Emilian, R.(1999), *Conducerea resurselor umane*, Ed. Expert, Bucureşti, p.319.

Huault I., Boucher M-H., (2003), « Mobilité internationale et gestion des ressources humaines » dans *Encyclopédie des Ressources Humaines*, coord. par Allouche et Vuibert, pp. 909-918.

Meier,O.,(2004), *Management interculturel. Stratégie. Organisation. Performance*, Dunod, Paris.

Nel, P.S., Van Dyk P.S., Haasbroek G.D., Schultz H.B., Sono T., Werner A., (2007), *Human Resources Management, 6th edition,* Oxford University Press, New York.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R, Gerhart, B., Wright, P.M, (2000), *„Human Resources Management - Gaining a competitive advantage",3th edition,* McGraw Hill Companies, New York.

Presidency conclusions. Lisbon European Council 23 and 24 march 2000. http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm

Raportul general privind activitatea Uniunii Europene – 2010, COM, Brussels, 2011. http://europa.eu/generalreport/pdf/rg2010_ro.pdf

http://ro.wikipedia.org/wiki/Planificarea_resurselor_%C3%AEntreprinderii

http://www.charisma.ro/software-resurse-umane/de-ce-charisma-hcm/

http://www.fseromania.ro/index.php/posdru/informatii-generale/informatii-pos-dru#

http://www.orangehrm.com/aboutus.shtml

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBLIOGRAFIE

Antonovsky A., (1987), *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well*, Josey-Bass, San Francisco.

Armstrong, M.,(2003), *Managementul resurselor umane,* Ed. CODECS, Bucuresti.

Aubert, N. (coord), (1991), *Management - aspects humains et organisationnels"* , PUF, Paris.

Baron, B., Byrne, D, (1987), *Social Psychology - Understand Human Interaction*, Allyn & Bacon Inc., New York.

Benchemam, F., Galindo, G., (2006), *Gestion des ressources humaines,* Gualino éditeur, EJA, Paris.

Bigas, A., (2001), „Cultura organizațională – un model de identificare și analiză nivelară", în *Revista de psihologie organizațională*, vol. 1, nr.1, Editura Polirom, Iași.

Boyer, L. (2005), „Les avenirs de la GRH", *Revue Management et avenir,* Inseec, n.4

Bouchet, D., Doyon, C., (1991), *La sélection du personnel : pour trouver l'excellence*, Quebec, Ed. Agence d ARC.

Bourgeois E. , Verellen C. (1996), „Le stress chez les cambistes : de l'identification des facteurs d'influence à l'ébauche d'un modèle prédictif et préventif du stress au travail", *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2, 1-2, pp.149-162.

Bournois, B., (1997), *Qu'est – ce que la gestion des ressources humaines?*, Enciclopédie de gestion, 2e édition, Paris, Economica.

Bourque, J.J., (1995), „Le syndrome du survivant dans les organisations", în *Gestion,* vol 20, n.3, septembrie 1995

Breaugh, J.A., (1992), *Recruitment: Science and Practice*, Boston, PWS-Kent.

BCU TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

Brief, A., George, J. M. (1995), „Psychological stress and the work place: A brief comment on Lazarus' outlook." in Crandall R. et Perrewé P., *Occupational stress : A handbook*, Taylor & Francis, Bristol.

Brun, J-P. et al, (2002), *Evaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Rapport de recherche,* http://cgsst.ulaval.ca

Campion, M.A., Palmer, D.K., Campion, J.E.,(1997) „A Review of Structure in the Selection Interview", in *Personnel Psychology*, vol 50.

Campoy, E., Maclouf, E., Mazouly, K., Neveu, V., (2011) *Gestion des ressources humaines,* Pearson Education France, Paris.

Casson, J.,(1978), *Re-evaluating Company Manpower Planning in the Light of Some Practical Experiences,* Institute of Manpower Studies, Brighton.

Chivu, I.(coord.), (2009), *Învățarea organizațională și dezvoltarea resurselor umane,* Ed. ASE, Bucureşti, pp.205-222.

Cole, G.A., (2000), *Managementul personalului*, Ed. CODECS, Bucureşti.

Cooper, C.L., Dewe, P.J., O' Driscoll, M.P. (2001)., *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Constantin, T., (2008), „Analiza climatului organizațional", în E. Avram, C. Cooper, *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Ed. Polirom, Iaşi, pp. 170-196.

Davis, K., (1981), *Human Behavior at Work*, McGraw-Hill Inc.

Denison, D.R., (1996), „What is the difference between organizational cultue and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigme wars", in *Academy of Management Review*, 21, pp. 619-654.

Dennery, M., (2001), *Evaluer la formation - Des outils pour optimiser l'investissement formation,* ESF, Paris.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R., (2002), *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles,* Pearson Education, Paris.

Duică, A., (2008), *Management*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște.

Duică, M.C, Duică, A., (2012), „Flexicuritatea și managementul riscurilor la locul de muncă, în contextul strategiei Europa 2020", *Simpozionul „Locuri de muncă sigure și sănătoase - Împreună pentru prevenirea riscurilor"*, ITM Dâmbovița, Ed. Bibliotheca, Târgoviște.

Dupriez, P, (coord.), (2005), *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles,* Ed. L'Harmattan, Paris.

Dupriez, P., Frățilă, C., (2010), „Représentations collectives et pratiques sociales, interface entre culture et comportements en entreprise. Questionnement et application dans une entreprise roumaine", in *Revue Economique et Sociale*, Lausanne, septembre 2010, pp. 85-101.

Emilian, R., (1999), *Conducerea resurselor umane*, Ed. Expert, București, p.319.

Feldman, D. C., (1981) „The Multiple Socialization of Organization Members", in *Academy of Management Review*, April 1981.

Fay, D., Sonnentag, S., (2002), „Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, pp 221-234.

Fleischman, E.A., Mumford, M.D., (1988), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government,* vol. 2, John Wiley and Sons, New York.

Frățilă, C., (2004), *Comportament organizațional*, Ed. EFES, Cluj-Napoca.

Friedman M., Rosenman R. (1975), *Type A Behavior and Your Heart*, Fawcett Publications, New Haven.

Fritz, C., Sonnentag, S.,(2007) „Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday" in *Journal of Management*, october, Southern Management Association.

Gavand, A. (2005), *Recrutement: les meilleures pratiques,* Editions d'Organisation, Paris.

Gellerman, S. W., (1978), *Management by Motivation,* American Management Association, New York.

Gilbert, P., Parlier, M., (2005), „La gestion professionnelle des RH: fondements, bilan et mise en place" in Weiss, D., *Ressources humaines*, 3éme edition, Editions d'Organisation, Paris.

Gordon, M.F., Pryor, N. M., Harris, V., (1974), "An Examination of Scaling Bias in Herzberg's Theory of Job Satisfaction" in *Organizational Behavior and Human Performance*, February, pp. 106-121.

Griffeth, R.W., Vecchio, R.P., Logan, Jr., J.W., (1989) „Equity Theory and Interpersonal Attraction": *Journal of Applied Psychology*, June, pp. 394-401.

Guskey, T.R., (2000), *Evaluating Professional Development*, Cirwin Press Inc., Thousand Oaks.

Hall, D.T., (1976), *Carrers in Organizations*, Scott, Foresman and Co., Glenview.

Hamblin, A.C., (1974), *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill.

Henneman III, H.G., Schwab, D.P., (1972), „Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance" in *Psychological Bulletin,* July, pp 1-9.

Holland, J.L., (1973), *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Ivancevich J., Matteson M., (1984) „A type A-B person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences", *Human Relation*, n°7, pp. 491-513.

BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

Karasek, R.A., Theorell, R., (1990), *Healthy work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life,* The Free Press, Basic books, N.Y.

Kram, K., (1985) *Mentoring of Work: Developmental Relationships in Organizational Life,* Glenview, IL: Scott, Foresman.

Kreitner, R., Kinicki, A., (1998), *Organizational Behavior*, International Edition, Irwin-McGraw-Hill.

Lazarus, R., Folkman, S., (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publ., N.Y.

Longenecker, J.G. (1969), *Principles of Management and Organizational Behaviour*, Charles E. Merrill Publ. Company, Ohio.

Mackay C., Cooper C., (1987), „Occupational stress and health : Some current issues", in Cooper & Robertson, *International Review of Industrial and Organisational Psychology,* Wiley Editions, New York.

Mathis, R., Nica, P., Rusu, C., (1997), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economica, Bucureşti.

Milkovich, G., Boudreau, J., (1991), *Human Resources Management*, R. Irvin, New York.

Miner, J.B., (1980), *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, Illinois: Dryden Press,

Mintzberg, H., (2008), *Ascensiunea şi declinul planificării strategice*, Ed Publica, Bucureşti.

Mitchell, T.R., (1982) „Motivation: New Direction for Thoery, Research and Practice" in *Academy of Management Review*, January.

Mullins, L., (1993), *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing

Nel, P.S., Van Dyk P.S., Haasbroek G.D., Schultz H.B., Sono T., Werner A., (2007), *Human Resources Management, 6th edition,* Oxford University Press, New York.

BCU IASI CULTURAL UNIVERSITY LIBRARY

Newton, T.J., (1989) „Occupational Stress and Copping with stress: A Critique", in *Human Relations,* Vol. 42, N.5, pp. 441-461.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R, Gerhart, B., Wright, P.M, (2000), *Human Resources Management - Gaining a competitive advantage, 3th edition,* McGraw Hill Companies, New York.

Pânişoară, G., Pânişoară, I., (2004), *Managementul resurselor umane,* Ed. Polirom, Iaşi.

Pânişoară, G., (2006), *Integrarea în organizaţii. Paşi spre un management de succes,* Ed. Polirom, Iaşi.

Pease, A., (1995), *Limbajul trupului*, Editura Polimark, Bucureşti.

Pemartin, D., (1990) *L'entreprise vue par ses salariés: systèmes de valeurs, stéréotypes, mythes, rumeurs* , Les Éditions d'Organisations, Paris.

Peretti, J.M., (2004-2005), *Gestion des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris.

Peretti, J.M. (sous la dir.), (1997), *Tous DRH. Pratique de Gestion des Ressources Humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Phau, D., Kay, J., Nowack, K., Ghorpade, J., (2002), „Does 360 degree feedback negatively affect company performance?" in *Human Ressources Magazine*, ianuarie.

Pitariu, H., (2006), *Proiectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului. Un ghid practic pentru managerii de resurse umane,* Ed. IRECSON, Bucureşti.

Pitariu, H., Budean, A., (2007), *Cultura organizaţională: modele şi metode de intervenţie*, ASCR, Cluj-Napoca.

Pitariu, H., Vîrgă, D., (1997), „Stresul ocupaţional" in Bogathy., Z., (coord), *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională,* Ed. Polirom, Iaşi, pp. 235- 252.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Plumbley, P., (1985), *Recruitment and Selection*, IPM.

Prodan, A., (1999), *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Ed. Polirom, Iaşi.

Reinharth, L., Wahba, M., (1975), „Expectancy Theory As a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance" in *Academy of Management Journal*, September, pp. 502-537.

Robbins, S., DeCenzo, D., (2004), *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education France, Paris.

Robbins, S., Judge, T., Gabilliet, P., (2006), *Comportements organisationnels*, Pearson Education France, Paris.

Roberts, K., Hunt, D., (1991), *Organizational Behaviour*, PWS-Kent Publishing Company, Boston.

Sava, F., (2007), „Politicile motivaționale", in Z. Bogathy, *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*", Ed. Polirom, Iaşi.

Schaubroeck, J., Jones, J.R., Xie, J. L., (2001), „Individual Differences in Utilizing Control to Cope with Job Demands, Effects on Susceptibility to Infectious Disease", in *Journal of Applied Psychology*, Avril 2001, pp. 265-278.

Schein, E.H., (1990), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, San Diego University Associates.

Schein, E., (1985), *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bass, San Francisco.

Schneider, B., (ed.), (1990), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.

Scriven, M., (1967), *The Methodology of Evaluation*, AERA Monography, Rand McNally.

Siegrist J.(1996), „Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology,* 1, pp. 27-41.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Smith, P.C., Kendall, L.M., (1963), „Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambigous Anchors for Rating Scales", in *Journal of Applied Psychology*, 47, 2.

Steers, R., (1988), *Introduction to Organizational Behavior*, Scott, Foresman & co., Glenview.

Stegăroiu, I., Pârvu, T., Croitoru, G.,(1999), *Cugetări despre management*, Ed. Eficient, Bucureşti.

Quinn Mills, D., (1983), „Planning with people in mind", *Harvard Business Review,* November-December.

Turner et al., (2002), „Positive psychology at work" in C. Snyder&S.J Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology*, N.Y., Oxford University Press, pp. 715-730.

Vagu, P., Stegăroiu I. (2007), *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Ed. Bibliotheca, Târgovişte.

Van Maanen, J., (1978), „People Processing: Strategies of Organizational Socialization" , in *Organizational Dynamics*, Summer 1978.

Vanderlinden, B., (coord.) (2009), *Cultures, management et performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Ed. Bibliotheca, Târgovişte.

Vanderlinden, B., Frățilă, C., Dupriez, P., (2010), „Perspectiva multiplă în auditul cultural/ Regards croisés ou la voie royale de l'audit culturel", in *Management intercultural*, nr. 21/2010, Iaşi, pp.34-53.

Verellen C., Fontaine O. (1994), „Personnalité et environnement de travail de type A et B", in *Stress et travail : origines et approche*, Moors Eds., Bruxelles, pp.175-184.

Vlăsceanu, M., (2002), *Mangementul carierei. Să învățăm să ne construim o carieră*, Ed. Comunicare.ro, Bucureşti.

Zlate, M., (2004), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. I, Ed. Polirom, Iaşi.

BCU "STEFAN CEL MARE" UNIVERSITY LIBRARY

Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., (1998), *Managementul organizației*, Ed. Economică, București.

Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, nr. L 183/29.6.1989.

Legea 319/2006 a securității și sănătății în muncă, MONITORUL OFICIAL nr. 646 din 26 iulie 2006.

Presidency conclusions. Lisbon European Council 23-24 march 2000. http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm

Raportul general privind activitatea Uniunii Europene – 2010, COM, Brussels, 2011. http://europa.eu/generalreport/pdf/rg2010_ro.pdf

SR.OHSAS 18001:2008 Sisteme de management al sănătății și securității ocupaționale.

http://hrdc-drhc.gc.ca/

http://ro.wikipedia.org/wiki/Planificarea_resurselor_%C3%AEntreprinderii

http://www.charisma.ro/software-resurse-umane/de-ce-charisma-hcm/

http://www.fseromania.ro/index.php/posdru/informatii-generale/informatii-pos-dru#

http://www.healthy-workplaces.eu/ro/resources/oira#mainContent#appendix

http://www.napofilm.net/en/
http://www.orangehrm.com/aboutus.shtml

http://www.tam.com/trdev

www.acaonline.org.

www.codulmuncii.ro

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

INDEX ALFABETIC

A

- *abordarea interacţională, 235*
- *abordarea tranzacţională, 237*
- *adaptare profesională, 82*
- *Agenţia Europeană pentru Securitate şi Sănătate în Muncă, 252, 253*
- *analiza posturilor, 33*
- *analiza studiilor de caz, 107*
- *ancorele carierelor, 223*
- *ancraj, 268, 269*
- *anunţ de recrutare, 64, 65*
- *artefacte, 194*
- *aşteptare, 147, 148*

B

- *bariere în comunicare, 165, 177, 178, 179, 180, 181*
- *barometrul climatului intern, 184*
- *brainstorming, 108, 109*

C

- *canal de comunicare, 169, 179*
- *carieră, 214, 215*
- *cerere de resurse umane, 46*
- *chestionar, 184, 227*
- *coaching, 106*
- *codare, 165, 166*
- *comunicare formală/informală, 169, 170*
- *comunicare verbală/nonverbală, 171, 175*
- *comunicare verticală/orizontală, 170*
- *comunicare, 166, 179*
- *coping, 237, 238*
- *cultură de tip „clan", 205, 206*
- *cultură de tip „descurcăreală", 205, 206*
- *cultură de tip „stână", 205, 206*
- *cultură de tip „transhumanţă", 205, 206*
- *cultură naţională, 194*
- *cultură organizaţională, 29, 160, 189, 190*
- *culturi puternice/slabe, 202*

BCU BUCUREŞTI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

D

- *decodare, 165, 166*
- *demonstraţie, 106*
- *dezbatere, 107*
- *dezvoltarea competenţelor, 24, 29*

E

- *echitate distributivă, 151*
- *echitate procedurală, 151*
- *educaţie, 98*
- *efectiv de personal, 50, 51*
- *efectul de întâietate, 130*
- *efectul de prospeţime, 130*
- *efectul halo, 130*
- *emitent, 165*
- *eroarea de indulgenţă, 131*
- *eroarea de severitate, 131*
- *eroarea de tendinţă centrală, 130*
- *ERP, 263*
- *evaluare formativă, 113*
- *evaluare sumativă, 113*
- *evaluarea performanţelor, 29*
- *evaluarea riscurilor, 251*
- *evitarea riscurilor, 251*
- *expat, 268*
- *expatriere, 266, 269*

F

- *factori de igienă, 153*
- *factori motivatori, 153*
- *feedback,165, 181*
- *feedback-ul la 360°, 184*
- *fişa postului, 39, 40, 41, 42*
- *fluctuaţie de personal, 52*
- *Fondul Social European, 258, 260*
- *formare profesională continuă, 97*
- *formular de cerere de angajare, 69, 70*

BCU IOAN SLAVICI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

I

- *instruire organizațională, 230, 245*
- *instruire pre-operatorie (vestibul training), 106*
- *instrumentalitate, 147, 148*
- *integrare organizațională, 76, 80, 81*
- *interviu, 36, 132, 133*
- *interviul de evaluare, 132, 133*

J

- *jocul de roluri, 106,107, 108*
- *jurnale și evidențe operative, 35*

L

- *locusul controlului, 237*

M

- *managementul performanțelor, 119, 120*
- *managementul stresului, 244, 245*
- *mentoring, 87, 88*
- *mesaj, 164, 165, 166*
- *metalimbaj, 173*
- *metoda analizei standardelor de performanță, 123*
- *mobilitate internațională a salariaților, 266, 267*
- *motivație, 137, 138*

N

- *nevoie, 141*

O

- *observare, 34, 35, 37*
- *OIRA, 252, 253*
- *ofertă de personal, 47, 53*

P

- *paralimbaj, 174*
- *perfecționare profesională, 98, 134*
- *performanță, 160, 139*
- *personalități vocaționale, 220*
- *plan de carieră, 73, 220*
- *planificarea resurselor umane, 45, 46, 47, 258*
- *politică motivațională, 156*
- *politică salarială, 158*
- *POS DRU, 260*
- *prelegere, 106*
- *prezumții fundamentale, 190, 195*

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *proces de comunicare, 163, 164, 165*
- *proces de evaluare a performanțelor, 120, 121*
- *program de instruire, 99, 102*

R

- *receptor, 164, 165*
- *recrutare internă, 65, 68*
- *recrutare externă, 61, 62*
- *referințe, 62*
- *repatriere, 266, 269*
- *rol, 32*
- *rotații pe post, 66*

S

- *satisfacție/insatisfacție în muncă, 93, 153*
- *sănătate în muncă, 250*
- *securitate în muncă, 250*
- *selecție, 61*
- *simptomele stresului, 242*
- *sistem de evaluare a performanțelor, 119*
- *sistem de management al carierelor, 216*
- *SMART, 253*
- *socializare, 84*
- *S.R. OHSAS 18001:2008, 254*
- *stadiile carierei, 229*
- *Strategia Europa 2020, 259*
- *Strategia Lisabona, 259*
- *strategii de integrare, 89*
- *stres ocupațional, 234*
- *stresori, 234*
- *structura efectivului de personali, 51*

T

- *tehnica incidentelor critice, 128*
- *tehnica scalelor cu ancore comportamentale, 125*
- *teste de personalitate, 75*
- *TIC, 262, 270*

V

- *valență, 148*
- *valori, 29, 85, 86*

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

În colecția UNIVERSITARIA-ECONOMIA
a Editurii **Bibliotheca** au apărut:

- **Viorica Răducanu** (coord.), **Ion Stegăroiu, Constanța Popescu, Sorin Gabriel Badea, Cornelia Neagu** – *Microeconomie*
- **Viorica Răducanu** (coord.), **Ion Stegăroiu, Constanța Popescu, Gabriel Badea, Cornelia Neagu** – *Macroeconomie. Mondoeconomie*
- **Constanța Popescu** – *Economie. Note de curs*
- **Viorica Răducanu** – *Renta, prețul și eficiența*
- **Constanța Popescu** – *Economie. Note de curs*, ed. a II-a
- **Viorica Răducanu** – *Economie politică*
- **Viorica Răducanu, Constanța Popescu, Mihail Iurcu, Gabriel Badea** – *Economie. Teste grilă – admitere 2003*
- **Constantin Popescu** – *Economia protecției mediului*
- **Gheorghe Diaconu, Cosmina Pitulice** – *Contabilitatea financiară armonizată a unităților economice*
- **Virgil Popa** – *Strategii manageriale interorganizaționale*
- **Constanța Popescu** – *Structura organizațiilor: studiu de caz pe întreprinderi din metalurgie*
- **Ion Stegăroiu** – *Economie industrială. O abordare epistemologică*
- **Felicia Dumitru, Denisa Trandafiroiu** – *Economia mondială*
- **Viorica Răducanu, Felicia Dumitru, Gabriel Croitoru** – *Politici ale Uniunii Europene*
- **Felicia Dumitru** – *Construcția europeană*
- **Margareta Topița** – *Rolul comunicării în operaționalizarea funcțiilor managementului organizației*
- **Andrei Toma, Laura Marcu** – *Cercetări de marketing. Aplicații*
- **Mihail Iurcu** – *Managementul resurselor umane – Interferență. Complementaritate. Grad de reflecție în sistemul ergonomic*
- **Sorin Gabriel Badea** – *Microeconomie. Sinteze și aplicații*
- **Sorin Gabriel Badea** – *Bazele macroeconomiei și mondoeconomiei*
- **Constanța Popescu** – *Economie*
- **Mihaela Horga** (coord.), **Marius Coman, Valentin Radu, Vasile Horga, Loredana Busuioc** – *Aplicații financiar-contabile rezolvate cu Microsoft Excel XP*

BCU BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

- **Mihaela Horga** (coord.), **Marius Coman, Valentin Radu** – *Proiectarea sistemelor informatice. Aplicații în Microsoft Access XP*
- **Mihaela Horga** – *Sisteme informatice pentru gestiune fiscală*
- **Mihail Iurcu** – *Managementul resurselor umane – Ergoestetică*
- **Dorina Tănăsescu** – *Marketing în serviciile publice*
- **Paraschiv Vagu, Ion Stegăroiu** – *Planificarea strategică de la teorie la practică*
- **Gheorghe Diaconu** – *Contabilitate internațională. Comparații și armonizări*
- **Gheorghe Diaconu (coord.)** – *Contabilitatea financiară armonizată a unităților economice*
- **Sorin Gabriel Badea** – *Resursele de muncă*
- **Viorica Răducanu** – *Economie politică*
- **Sorin Gabriel Badea** – *Creșterea economică și nivelul de trai – măsurare și analiză statistică*
- **Marius Coman**– *Sisteme și aplicații multimedia*
- **Constanța Popescu, Gabriel Badea, Gabriel Croitoru** – *Microeconomie: Teorie și aplicații*
- **Mihail Iurcu** – *Tratat de ergonomie. Managementul resurselor umane*
- **Mihaela Horga, Marius Coman** – *Elemente de tehnologia informației cu aplicabilitate în domeniul administrației publice*
- **Blidaru Gheorghe, Paul Tiberiu Florea** – *Banca Europeană de investiții promotorul dezvoltării Uniunii Europene*
- **Blidaru Gheorghe, Paul Tiberiu Florea** – *Ghid practic pentru economiști*
- **Valerică Toplicianu, Gabriel Sorin Badea** – *Statistica afecerilor*
- **Paraschiv Vagu, Ion Stegăroiu** – *Lideriatul. De la teorie la practică*
- **Alexandru Olteanu, Elena Violeta Drăgoi** – *Monedă-credit. Aplicații, teste și studiu de caz*
- **Marius Petrescu, Neculae Năbârjoiu** – *Managementul informațiilor. Informații și securitate, vol. I*
- **Lucreția Mariana Constantinescu** – *Managementul calității totale. Proiect de implementare a calității totale în producerea și comercializarea unor mărfuri de folosință îndelungată*
- **Constanța Popescu (coord.)** – *Monografia județului Dâmbovița. Prezentare economică*
- **Gabriel Croitoru, Anișoara Duică** – *Management. Aplicații, studiu de caz*
- **Anișoara Duică** – *Management*

- **Gheorghe Diaconu** – *Contabilitate internaţională. Comparaţii şi armonizări (ed. a II-a revăzută şi adăugită)*
- **Gheorghe Diaconu (coord.)** – *Contabilitatea financiară armonizată a unităţilor economice (ed. a II-a revăzută şi adăugită)*
- **Violeta State** – *Determinarea stării financiare a întreprinderii. Studiu comparativ*
- **Margareta Topiţă** – *Procesul decizional de marketing industrial*
- **Alina Constantinescu, Cornelia Enăchescu** – *Modele statistice în cazul măsurătorilor repetate. Aplicaţii în teledetecţia datelor din agricultură*
- **Luiza Ionescu** – *Analiză economico-financiară*
- **Maria-Cristina Ana** – *Economie politică şi politici economice*
- **Sorin Gabriel Badea** – *Microeconomie. Sinteze şi aplicaţii*, ediţia a II-a, revăzută şi adăugită
- **Marcela Carmen Diaconescu** – *Etica în afaceri*
- **Elena Violeta Drăgoi** – *Managementul performanţelor bancare*
- **Vasile Horga** – *Contabilitatea şi fiscalitatea societăţilor comerciale*
- **Tiberiu Cristian Avrămescu, Cristina Florentina Bâldan, Emilia Ungureanu** – *Macroeconomie. Sinteze teoretice şi aplicaţii*
- **Mihail Iurcu, Emil Valentin Iurcu** – *Tratat de ergonomie. Managementul resurselor umane (ed. a II-a revăzută şi adăugită)*
- **Gabriel Croitoru** – *Economia întreprinderii – o nouă paradigmă*
- **Mihaela Horga, Valentin Radu, Marius Coman, Nicoleta Barbu Văcăreşteanu** – *Limbajul SQL în Oracle şi Visual FoxPro*
- **Delia Popescu** – *Managementul întreprinderilor mici şi mijlocii*
- **Vasile Horga** – *Contabilitate aprofundată*
- **Maria Negreponti-Delivanis** – *Mondializarea conspiratoare*
- **Florin Radu** – *Baze de date*
- **Gheorghe Blidaru** – *Eficienţa investiţiilor*
- **Paraschiv Vagu, Ion Stegăroiu** – *Motivarera în muncă. De la teorie la practică*
- **Dorina Tănăsescu** – *Relaţii publice şi de protocol în organizaţii*
- **Blandine Varnderlinden, Camelia Frăţilă, Laura Marcu** – *Cultures, management et preformance. Lecons de quelques situations roumaines*
- **Gabriel Cucui** – *Sistem informatic pentru managementul financiar-contabil al întreprinderii*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- **Marius Petrescu, Niculae Năbârjoiu, Mioara Braboveanu** – *Managementul informaţiei (Vol. II, Informaţii clasificate)*
- **Mihail Iurcu** – *Managementul carierei. Managementul resurselor umane*
- **Ioana Boboc, Anca Gabriela Petrescu, Maria Delia Ionescu** – *Evaluarea performanţelor manageriale în elaborarea şi execuţia bugetului pe programe*
- **Constantin Popescu** – *Stări conflictuale generate de exploatarea abuzivă a pădurilor lumii*
- **Laura Marcu, Andrei Toma** – *Cercetarea cantitativă de marketing cu ajutorul programului de calcul tabelar Excel*
- **Constanţa Popescu** – *Economie (ed. IV rev. şi adăug.)*
- **Violeta State** – *Contabilitatea financiară a societăţilor comerciale*
- **Anişoara Duică** – *Management*, ediţia a II-a, revăzută şi adăugită
- **Gheorghe Diaconu** – *Doctrină contabilă şi deontologie profesională*
- **Gabriel Cucui** – *Informatică economică*
- **Constantin Mircea Duică** – *Managementul proiectelor*
- **Gabriel Croitoru, Ion Stegăroiu** – *Economie industrială*
- **Felicia Dumitru, Dorina Tănăsescu** – *Politici publice în spaţiul european*
- **Valentin Radu** – *Globalizarea sistemelor informationale financiar-contabile*
- **Larisa Elena Moisică Preda** – *Finanţe publice*
- **Delia Mioara Popescu** – *Comunicare şi negociere în afaceri*
- **Maria-Cristina Ştefan** – *Economie politică*
- **Gheorghe D. Bistriceanu, Leonardo Badea** – *Bugetul de Stat al României*
- **Alina Constantinescu** – *Matematică aplicată în economie*
- **Ion Stegăroiu, Ana Lucia Ristea (coordonatori), Marius Petrescu, Valerică Toplicianu, Gabriel Croitoru, Ion Cucui, Florin Radu** – *Managementul distribuţiei serviciilor de sănătate. Strategii şi politici de distribuţie a serviciilor de sănătate*
- **Marius Petrescu, Ion Stegăroiu, Neculae Năbârjoiu, Anişoara Duică, Mircea Constantin Duică, Eliza Popa** – *Managementul schimbării şi riscului*
- **Laura Marcu** – *Mass-media şi comunicarea electorală*
- **Dorina Tănăsescu, Marius Petrescu, Ion Cucui** – *Marketing în serviciile publice*, ediţia a II-a, revăzută şi adăugită
- **Mariana Radu** – *Contabilitate de gestiune*
- **Bogdan Cătălin Savu** – *Metode cantitative aplicate în conducerea proceselor economice*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- **Florin Radu** – *Globalizarea sistemelor informaţionale şi influenţa asupra contabilităţii*
- **Delia Mioara Popescu** – *Imperative strategice în managementul afacerilor*
- **Silvia Elena Iacob** – *Triada imagine-reputaţie-performanţă în organizaţii economice*
- **Cristina Burghelea, Oana-Camelia Iacob, Liliana Crăciun, Anca Gabriela Molănescu** – *Managementul vânzărilor*
- **Cristina Burghelea, Oana-Camelia Iacob** – *Managementul operaţional al producţiei*
- **Mihail Dumitrache** – *Sisteme multimedia pentru învăţământul on-line*
- **Mioara Braboveanu** – *Căi şi metode de abordare a managementului riscului de securitate în sistemele informatice şi de comunicaţii*
- **Mioara Braboveanu** – *Conceptul de informaţii clasificate: istorie şi actualitate*
- **Paraschiv Vagu, Ion Stegăroiu, Gabriel Croitoru, Anişoara Duică, Mircea Duică** – *Tratat de management general. Vol. I. Şcolile de management*
- **Paraschiv Vagu, Ion Stegăroiu, Gabriel Croitoru, Anişoara Duică, Mircea Duică** – *Tratat de management general. Vol. II. Planificarea strategică*
- **Dorina Tănăsescu, Maria-Magdalena Lupu, Marius Petrescu** – *Comunicarea integrată*
- **Maria Toma** – *Fundamentele diagnosticului global-strategic*

Puteţi comanda aceste titluri la adresa Editurii **Bibliotheca**, str. Nicolae Radian, KB 2/3, Târgovişte, cod 130062 sau prin **e-mail: biblioth@gmail.com**

Pentru informaţii suplimentare, inclusiv preţul, puteţi accesa site-ul **www.bibliotheca.ro** sau ne puteţi contacta la 0245 212241.

Plata se face ramburs la primirea coletului. Rabatul este de 25% pentru o comandă de minimum 3 exemplare.

Autorii declară pe propria răspundere că această lucrare este realizată de către ei şi că, după ştiinţa lor, nu încalcă drepturile intelectuale ale niciunei persoane. În consecinţă, îşi asumă întreaga răspundere, conform legilor în vigoare, pentru orice situaţii în care vor exista pretenţii asupra unor drepturi de proprietate intelectuală, dacă se va dovedi că aceste drepturi există şi că, prin lucrarea de faţă, au fost încălcate.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2014/2510

Colecția
UNIVERSITARIA-ECONOMIA

Managementul resurselor umane a constituit, pentru mulți teoreticieni și practicieni, o preocupare permanentă și sistematică ce s-a concretizat, de multe ori, în lucrări de certă valoare științifică. Este și cazul mai tinerilor mei colegi, Camelia Frățilă și Mircea Constantin Duică.

Lucrarea este un produs științific valoros pentru cei care studiază rolul resurselor umane în organizație, resurse considerate de Peter Drucker a fi fundamentale pentru un management performant. Autorii reușesc să abordeze teme fundamentale în domeniul resurselor umane, dintr-o perspectivă managerială. Cartea reprezintă un dialog eficient și constructiv cu literatura de specialitate. Ea se adresează în special studenților, ajutându-i pe aceștia să înțeleagă fenomenele economice și sociale care se petrec în cadrul unei organizații.

Conținutul atractiv, claritatea prezentării și pronunțata dimensiune pedagogică sunt caracteristicile principale ale unei lucrări utile, care prilejuiește cititorului o lectură plăcută.

Prof. univ. dr. Ion Stegăroiu

MRU

ISBN 978-973-712-752-5

www.bibliotheca.ro

PREȚ 30,00 lei

UNIVERSITY LIBRARY